

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADO

**SISTEMATIZACIÓN PARTICIPATIVA DEL PROCESO DE DESARROLLO EN
LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO SAN CARLOS, CANTÓN LA
JOYA DE LOS SACHAS, PROVINCIA DE ORELLANA, ECUADOR Y
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN**

Trabajo de Graduación sometido a consideración de la División de Educación y el
Programa de Posgrado como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

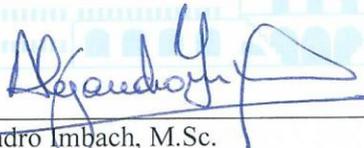
Por:
Gladys Alexandra Sabando Murillo

Turrialba, Costa Rica
2015

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante , como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

FIRMANTES:



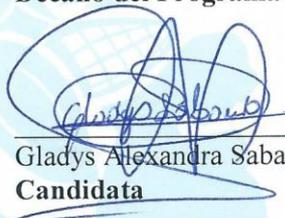
Alejandro Imbach, M.Sc.
Director del Trabajo de Graduación



Felicia Granados, M.Sc.
Miembro del Comité Asesor



Francisco Jimenez, Dr. Sc.
Decano del Programa de Posgrado



Gladys Alexandra Sabando Murillo
Candidata

AGRADECIMIENTO

Agradezco y dedico el presente trabajo a los seres que más amo en este mundo, como símbolo de dedicación, esfuerzo y entrega al tiempo de estudio:

A Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi esposo, Jimmy Pico Rosado, quien me brindó su amor, su estímulo, su apoyo constante, su cariño, comprensión, paciente y espera para que pudiera terminar el Postgrado son evidencias de su gran amor. ¡Gracias!.

A mis adoradas hijas e hijo Tatiana, Jimalex y Mathews quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía, para terminar este reto que me he trazado. Ellos son la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor ¡Gracias!

A mis padres, Gladys y Puro quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

Quiero agradecer infinitamente al Programa Académico de Práctica de Desarrollo PAPD, por la beca parcial otorgada, ya que sin su ayuda no hubiese logrado cursar mis estudios de maestría y de manera especial, a todo el equipo de profesores, profesoras y personal de la escuela de posgrado, gracias por creer en mí y por darme su voto de confianza para que cursará la maestría. Gracias!... infinitas gracias por estos dos años de formación profesional y personal.

Mis agradecimientos a don Alejandro Imbach Director de mi trabajo de graduación, gracias por el apoyo y sus valiosos consejos, por guiarme, por la paciencia y la confianza brindada.

A la profesora Felicia Granados, igualmente gracias por ayudar a formarme en estos dos años de estudio, mi infinito agradecimiento por sus sabios consejos, por escucharme y por el apoyo incondicional brindado durante todo el tiempo de formación académica, pero en especial gracias por ofrecerme su amistad. Ustedes dos han sido para mí un gran ejemplo a seguir.

A mis amigos y compañeros más cercanos quienes siempre me motivarán a seguir adelante, y a todos quienes de una u otra manera han contribuido para que este sueño se hiciera realidad.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVOS	3
1.2. Objetivo general	3
1.3. Objetivos específicos	3
2. METODOLOGÍA	4
3.1. ETAPA 1: Planificación	5
3.2. ETAPA 2: Trabajo de campo	5
3.2.1. Sistematización	5
3.2.1.1. Visita de reconocimiento	5
3.2.1.2. Grupo focal	5
3.2.1.3. Entrevistas.....	6
3.2.1.4. Análisis de la información	6
3.2.2. Elaboración del plan estratégico y plan de acción	6
3.2.2.1. Taller para la formulación del plan estratégico	7
3.2.2.2. Validación del plan estratégico	7
3.3. ETAPA 3: Elaboración del informe final	7
4. RESULTADOS	9
4.1. Caracterización del área de trabajo	9
4.2. Descripción de la organización solicitante del trabajo	10
4.3 Descripción de capitales de la Asociación de Productores de cacao San Carlos	10
4.3.1. Capitales Humano.....	10
4.3.2. Capital Social.....	11
4.3.3. Capital Comercial	11
4.3.4. Capital Natural	11
4.3.5. Capital físico	12
4.3.6. Capital Económico.....	12
4.4. Sistematización de la Experiencia	12
4.4.1. Eje social- organizativo	13
4.4.2. Eje de producción	16
4.4.3. Eje de comercialización	19
4.4.4. Eje de transformación	20
4.4.5. Eje opinión de la comunidad.....	21
4.4.6. Línea de tiempo de la APCSC	23
4.4.7. Lecciones aprendidas	24
4.4.8. Análisis FODA de la APCSC	25
4.5. Plan estratégico	26
4.5.1. Elementos de la identidad de la organización	26
4.5.2. Quién es la Asociación de Productores de Cacao San Carlos (APCSC)?.....	26
4.5.3. Misión.....	30
4.5.4. Visión.....	30
4.5.5. Objetivos estratégicos	30
4.5.6. Criterios de éxito.....	32

4.5.7. Actores y estrategias	34
4.5.8. Líneas estratégicas de trabajo	40
4.6. Plan de acción	44
5. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS.....	58
5.1. Apreciación de los resultados.....	58
5.2. Limitaciones de los resultados.....	58
6. CONCLUSIONES	60
7. RECOMENDACIONES	61
8. LECCIONES APRENDIDAS	63
9. LITERATURA CITADA.....	64
10. ANEXOS.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Grupo focal con los asociados y miembros de Junta directiva de la APCSC	6
Figura 2. Entrevistas con los socios y ex socios de la APCSC	6
Figura 3. Validación de resultados con las y los socios de la Asociación	7
Figura 4. Mapa del cantón Joya de los Sachas de resalta en color verde la parroquia San Carlos	9
Figura 5. Capitales de la organización	12
Figura 6. Infraestructura de vivero de plantas de cacao de la Organización APCSC	16
Figura 7. Cadena productiva de cacao de la APCSC	18
Figura 8. Maquinaria para la elaboración de pasta de cacao	18
Figura 9. Aliados institucionales de la comercialización de la APCSC	20
Figura 10. Pasta de cacao, producto elaborado en APCSC	21
Figura 11. Organigrama de la APCSC	28

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Esquema de la metodología	4
Cuadro 2. Línea de tiempo.....	23
Cuadro 3. Análisis FODA.....	25
Cuadro 4. Portafolio de proyectos de la APCSC	29
Cuadro 5. Criterios de éxito.....	32
Cuadro 6. Actores y estrategias	34
Cuadro 7. Estrategias de la organización Productores de Cacao San Carlos para cumplir con su misión en función de sus prioridades.....	40
Cuadro 8. Plan de acción para la Asociación de Productores de Cacao San Carlos	45

LISTA DE ACRÓNIMOS

AMAZNOR: Proyecto de Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica Norte del Ecuador

ANECACAO: Asociación Nacional de Exportadores de Cacao

APCSC: Asociación de Productores de Cacao San Carlos

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CAN: Apoyo a Cohesión económica y social

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

CEI: Centro de Exportaciones e Inversiones

CFN: Corporación Financiera Nacional

FED: Fondo Ecuatoriano de Desarrollo

FIES: Fondo Internacional Social Ecuador

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y censos

PDSC: Plan de desarrollo San Carlos

PA: Plan de acción

PE: Plan estratégico

PRODES: Proyecto sustentable del cantón Sacha

PRONORTE: Proyecto de Generación de Ingresos y Empleo para la Frontera Norte del Ecuador

RESUMEN

El presente documento muestra los resultados de la sistematización de la experiencia de la Asociación de Productores de Cacao San Carlos ubicada en la parroquia San Carlos en el cantón La Joya de los Sachas, lo que permitió a la asociación hacer un análisis reflexivo de su trayectoria pasada y situación presente. En ella se evidenció que la APCSC, tiene una organización con una directiva formalizada legalmente la cual lidera las acciones que realiza en las competencias encargadas por sus asociados. Esta directiva se preocupa por la producción de las huertas de cacao y brinda capacitación a todos sus asociados; garantiza peso y pago más justo del cacao logrando que sus asociados y otros productores vendan su producción a la asociación, emprende procesos de transformación del cacao, lo cual es una oportunidad para tener mejores beneficios. También presenta debilidades en la gestión administrativa debido al desconocimiento de los procesos y procedimientos administrativos.

Para esta sistematización de experiencias, se realizó un diagnóstico de capitales o recursos, en donde la herramienta aplicada pudo valorar los capitales mediante un conjunto de criterios que ayudó a analizar la situación actual de la asociación de manera participativa. La APCSC ha fortalecido el capital físico, el capital social y el comercial gracias al apoyo de varias instituciones locales, nacionales y extranjeras; teniendo debilidades en los capitales humano, natural y económico, los cuales procura fortalecerlos.

A partir de esto se integra un plan estratégico y un plan de acción; para fortalecer procesos organizativos, productivos y de transformación, comercialización y exportación que realiza la asociación. Para ello se establecieron metas a mediano y largo plazo mediante la elaboración de un plan estratégico y plan de acción.

En el Plan estratégico propuesto se fijan horizontes para cinco años y definen elementos que representan la identidad de la asociación, su misión y su visión. También se establecieron objetivos estratégicos, criterios de éxito y líneas de acción que fueron elaborados con la participación de diferentes actores de la organización.

El plan de acción es el elemento articulador entre lo estratégico y lo operativo, que permitirá realizar acciones concretas para el despegue que la asociación debe realizar. Para ello se tomaron los objetivos planteados en el plan estratégico, elaborando una serie de indicadores y estableciendo actividades que conlleven a obtener productos significativos para la organización en tiempos determinados.

Por tanto planificar estratégicamente es apostar por el dinamismo integral, presente y futuro; crear condiciones para aprovechar las oportunidades que se presenten y evitar riesgos, que sin duda aparecerán en el accionar de cada día.

Palabras Claves:

Sistematización de experiencias, Plan estratégico, Plan de acción, desarrollo económico comunitario, diagnóstico, capitales, agronegocios, asociación productores.cacao,

1. INTRODUCCIÓN

La sistematización participativa es un proceso teórico y metodológico que a partir del ordenamiento, evaluación, análisis, interpretación y reflexión crítica, permite construir conocimientos y cambios de prácticas sociales; así mismo fortalecer procesos organizativos o de cualquier otro tipo, para potencializar la construcción de actores sociales. (Jara 2012). La importancia que tiene la sistematización en una organización, es que permite retroalimentar permanentemente la información llegando a una reflexión proactiva, lo cual permite volver a la acción con mejores elementos.

Así mismo la sistematización es la herramienta básica para emprender procesos, planes estratégicos y plan de acción; instrumentos que permitirá a una organización tener una imagen completa y sobre todo lo que quiere lograr a largo plazo, también permite establecer criterios con los que se va a medir el éxito a largo plazo, además se considera que es el nivel más comprensivo y orientador de la planificación (Imbach, 2015). Planificar estratégicamente es apostar por el dinamismo, integrar presente y futuro, crear condiciones para aprovechar oportunidades que se presenten y evitar riesgos, que sin duda aparecerán (Augustin de Asis et al., s.f.).

La Asociación de productores de cacao San Carlos (APCSC), es una asociación que se dedica a la producción, transformación y comercialización de cacao en la parroquia San Carlos, del cantón La Joya de los Sachas. El cacao es una planta nativa de América Tropical, con su centro de origen situado al noreste de Sudamérica en los bosques Ecuatorianos de la región Amazónica, rubro de notable importancia. Se estima que existen aproximadamente 508,885 hectáreas sembradas (INEC 2015). Esto ha generado un reconocimiento importante y favorable para el comercio de este producto, por cuanto más del 70% de la producción mundial de Cacao Fino y de Aroma se produce en Ecuador (ANECACAO 2015).

Ecuador ocupa el séptimo lugar a nivel mundial en la producción y exportación de cacao fino de aroma, con una presencia en el mercado de más del 70%, generando millones de dólares para el estado Ecuatoriano (CEI, 2012). Por ello se han generado políticas que beneficien el incremento en la calidad y volumen de producción de cacao fino de aroma.

Los esfuerzos realizados por los productores de cacao en la Amazonía Ecuatoriana se ven frustrados en los procesos de venta de su producto, especialmente cuando se vende a intermediarios, ya que estos no pagan los precios ni pesos justos, no privilegian la calidad con la que entrega el producto. Los ingresos promedios por familia en la Provincia de Orellana no alcanzan los 252 USD anuales (BID-AMAZNOR), lo cual es un indicador de pobreza crítica. Las familias no tienen una buena alimentación porque sus ingresos son insuficientes. Ante esta situación los productores recurren a otros medios como la explotación de la madera con fines comerciales, generando una alta tasa de deforestación y a la vez un impacto irremediable al ambiente.

Por tanto, el presente trabajo pretende plasmar las experiencias de los diferentes procesos de desarrollo de la asociación, que permita conocer los avances y retrocesos que ha surgido en la misma; además diseñar un plan estratégico y con él un plan de acción que permita contribuir y fortalecer el desarrollo de las actividades de la APCSC.

1.1. JUSTIFICACIÓN

La asociación de productores de cacao San Carlos es una organización sin fines de lucro, en la actualidad alberga a productores de bajos recursos económicos, de los cuales su principal fuente de ingreso es el cultivo de cacao. Este rubro actualmente es seriamente afectado por problemas fitosanitarios, por lo que exige un manejo eficiente para obtener buena producción, su principal mano de obra en su mayoría es familiar. Los bajos precios que ha afectado a este rubro a lo largo del tiempo, han motivado a los productores a unirse y conformarse como Asociación.

Sin lugar a duda, en camino recorrido por la Asociación ya con 10 años de gestión, se ha logrado identificar e implementar un eficiente proceso de gestión y administración que permita un desarrollo que beneficie de forma integral a sus asociados; por tal motivo en muchos casos ha sido afectada económicamente por el incumplimiento de las Leyes que rigen en Ecuador. Sin embargo los miembros de la Asociación confían en que los resultados de este estudio les va a permitir hacer un verdadero análisis reflexivo del proceso de gestión pasada y con la experiencia de todos estos años, ejecutar un plan estratégico que permita la sostenibilidad de la Asociación y lograr mejores beneficios para los productores de cacao.

El desarrollo económico local depende de la capacidad de integrar el aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles y potenciales, movilizándose hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la población local. Los Aspectos decisivos de la potencialidad de los recursos para el desarrollo económico local son la estructura productiva local, el mercado de trabajo local, la capacidad organizacional empresarial y tecnológica existente, los recursos naturales o ambientales, el sistema de crédito local, la estructura social y política, el patrimonio histórico y la cultura local. (Albuquerque 1997).

La Asociación tiene una visión ambiciosa que fue con el pasar de los años se han dado cuenta que la actividad de acopiar y comercializar el producto no satisface las verdaderas aspiraciones de la asociación. Por tal motivo en la actualidad a más de realizar procesos de pos cosecha del cacao, también ha iniciado procesos de transformación del mismo; es decir, fue a partir de almendras secas se está elaborando la pasta de cacao. Este producto permite una mejor rentabilidad ya que hay un proceso local de transformación de la materia prima.

OBJETIVOS

1.2. Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento y desarrollo de la Asociación de Productores de Cacao San Carlos de la provincia de Orellana Ecuador, mediante un proceso de reflexión sobre su experiencia pasada y proyección futura.

1.3. Objetivos específicos

- Realizar una sistematización participativa de la experiencia de la Asociación con todos sus asociados para analizar su trayectoria desde su creación en 2005 hasta la presente fecha y extraer las lecciones aprendidas en este proceso.
- Elaborar participativamente el plan estratégico de la asociación.
- Elaborar un Plan de acción para la asociación

2. METODOLOGÍA

La propuesta metodológica para llevar a cabo el trabajo de graduación planteado está definida en tres grandes etapas las cuáles se muestran de forma resumida en el Cuadro 1.

La primera etapa de planificación consistió en la recolección de información secundaria para elaborar los instrumentos a aplicar en el campo, que permitió el análisis de diferentes aspectos de la organización. Así mismo se elaboró una matriz de preguntas guías que permitió obtener la información deseada (ver anexo 1).

En la segunda etapa se recolectó la información en el campo utilizando los instrumentos elaborados.

En la tercera etapa se formuló de manera participativa la Sistematización de experiencia de la organización, el plan estratégico (PE) de la organización y el plan de acción (PA).

Cuadro 1. Esquema de la metodología

ETAPAS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
1. PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- Solicitud y aceptación del estudio- Visita previa a la asociación- Revisión de información secundaria- Elaboración de matriz- Diseño de la propuesta del estudio (metodología y los instrumentos)- Presentación pública	Propuesta proyecto de grado Presentación pública
2. TRABAJO DE CAMPO	<ul style="list-style-type: none">- Preparación de materiales y contactos- Coordinación con las partes- Presentar plan de trabajo (ajustar)- Recolección de información (entrevistas, talleres, grupo focal, observación)- Procesamiento y análisis de información- Validación de la información (talleres)- Presentación de resultados preliminar (Junta directiva)	Sistematización Plan estratégico Plan de acción
3. ANÁLISIS Y RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">- Revisión de resultados con comité- Procesamiento de información- Elaboración de informe- Presentación final	Presentación pública de los resultados

3.1. ETAPA 1: Planificación

Esta etapa consistió en la preparación de la propuesta que sustentaría el trabajo de graduación a desarrollar. En términos generales, en esta primera etapa se desarrolló una serie de actividades claves para la ejecución efectiva de las diferentes actividades del trabajo posterior.

Durante esta fase, se realizó la revisión de información secundaria de interés tanto para contextualizar el tema y elaborar la propuesta del trabajo de grado, así como para orientar y facilitar la elaboración diferenciada de protocolos y herramientas que serían aplicados en la etapa de campo.

3.2. ETAPA 2: Trabajo de campo

En esta segunda etapa de trabajo se realizaron visitas de reconocimiento de fincas de socios y socias (15), se realizó dos grupos focales, 16 entrevistas a las y los socios, a cuatro ex-socios, a 11 miembros de la junta directiva, una a autoridad de la parroquia y a 10 miembros de la comunidad.

3.2.1. Sistematización

Para la realización de la sistematización se utilizó la metodología propuesta por Jara (2012), por ello los instrumentos que se describen a continuación fueron utilizados:

3.2.1.1. Visita de reconocimiento

Para conocer e investigar más a fondo la realidad de los y las socias y ofrecer a los directivos la posibilidad de familiarizarse con cada socio, se realizaron visitas de campo. Durante las visitas se utilizó una ficha para registrar los datos personales del socio o socia y los datos de la finca para recopilar cierta información acerca de la producción del cacao.

3.2.1.2. Grupo focal

Se realizó un grupo focal con miembros de la Junta directiva de la organización (Figura 1), para reconstruir la historia de la organización, profundizar en la comprensión de percepciones, expectativas, actitudes, sentimientos, y comportamientos de los participantes en torno al trabajo que ha venido realizando la organización y los diferentes proyectos que han sido y que aún están siendo ejecutados. Se aplicaron varias técnicas como la línea del tiempo, lluvia de ideas y mapeo de actores.



Figura 1. Grupo focal con los asociados y miembros de Junta directiva de la APCSC

3.2.1.3. Entrevistas

Para profundizar la información recolectada mediante los instrumentos anteriores se realizaron entrevistas semi-estructuradas con las y los socios de la organización (16), con los miembros de la junta directiva (11), con ex-socios (4), Presidente de la Junta parroquial (1) y miembros de la comunidad (10), lo que permitió conocer las opiniones de los diferentes grupos que están visibles en la parroquia (Figura 2).



Figura 2. Entrevistas con los socios y ex socios de la APCSC

3.2.1.4. Análisis de la información

La información recopilada mediante las visitas, grupo focal y entrevistas fue ordenada en una base de datos que se usó luego para analizar la información y utilizarle en la elaboración de la sistematización y en el informe final de trabajo de grado.

3.2.2. Elaboración del plan estratégico y plan de acción

Después de identificar los recursos de la organización mediante el análisis de la situación, la elaboración de la sistematización, se procedió a la elaboración del Pla estratégico (PE) con la participación de varios miembros de la Junta directiva y socios y socias activas.

Para la elaboración del análisis de la organización APCSC, se utilizó la herramienta de diagnóstico de capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en capitales de medios de vida desarrollada por Sánchez (2013). Esta herramienta fue diseñada para evaluar la gestión empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales y permite definir un conjunto de criterios en los diferentes capitales: humano, social, comercial, natural, económico y físico, con ello una serie de preguntas para cada criterio para el personal de la organización.

Cada respuesta es calificada en escala del 1 al 5 donde 1 es la nota mínima y 5 la nota máxima; en la calificación de las preguntas se omite la nota 3 porque los calificadores tendrían mayor tendencia a asignar esa nota cuando las respuestas satisfacen parcialmente a la pregunta. Una vez registradas las respuestas se calcula la nota alcanzada en cada criterio y después se valora el porcentaje que representa esta nota. Al sumar los porcentajes de todos los criterios de cada capital, se obtiene el porcentaje alcanzado por la organización de cada capital (ver anexo 2.1 y 2.2). Después, se grafican los porcentajes máximos alcanzados de los diferentes capitales para visualizar en qué capital la organización está teniendo mayor y menor debilidad.

3.2.2.1. Taller para la formulación del plan estratégico

Se realizaron 2 talleres participativos para recolección de información. En un primer taller se recolectó información sobre la identidad, misión, visión de la organización y determinar los actores estratégicos.

3.2.2.2. Validación del plan estratégico

Al finalizar la elaboración del plan estratégico se realizó el último grupo focal con el personal de la organización para presentar y discutir sobre las diferentes secciones del mismo. Después del grupo focal la organización procederá a validar el plan estratégico (Figura 3).



Figura 3. Validación de resultados con las y los socios de la Asociación

3.3. ETAPA 3: Elaboración del informe final

Esta última etapa de trabajo consistió en la realización de varias actividades que brindaron soporte a la redacción del informe final de trabajo de graduación y a los productos finales. Por ello, se realizaron e incorporaron los comentarios y ajustes necesarios de acuerdo a la información

recopilada en el taller de validación de información que se efectuó en la organización con la presencia de sus miembros, tanto socios como miembros de la junta directiva.

Además se aprovechó el momento para realizar la socialización de los resultados obtenidos y la presentación de los productos que posteriormente serán entregados a la organización para poner en marcha el plan estratégico y el plan de acción.

4. RESULTADOS.

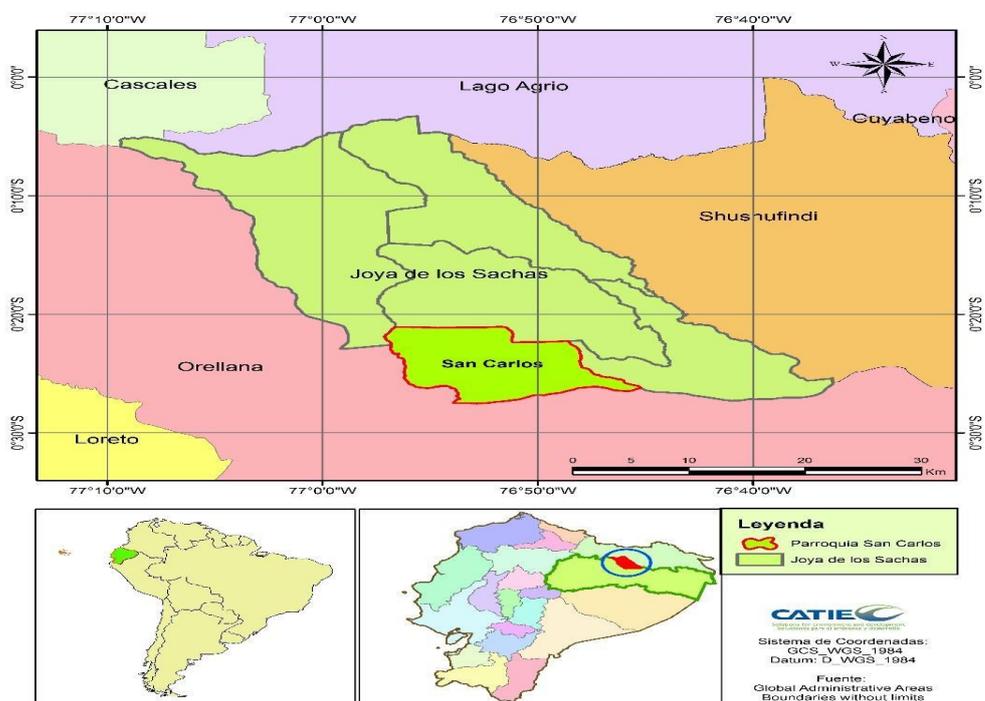
4.1. Caracterización del área de trabajo

El área de trabajo de graduación se realizó en la Asociación de Productores de Cacao San Carlos, perteneciente a la parroquia San Carlos del cantón La Joya de los Sachas, que se encuentra ubicada aproximadamente a 11Km. del cantón en mención.

La parroquia San Carlos, cuenta con una superficie de 13.347,41 hectáreas (Figura 4). Está ubicada al norte con la Joya de los Sachas, al sur con el río Napo, al este con La Joya de los Sachas y Unión Milagreña y por el Oeste San Sebastián del Coca. Tiene una altitud de 240 a 320 metros sobre el nivel del mar. Posee un clima húmedo tropical y la temperatura mínima es de 18°C, la normal es de 25.6° C y la máxima de 42°C.

En la parroquia San Carlos, predomina el bosque húmedo tropical que alberga una gran diversidad de especies de flora y fauna silvestre, al cultivo de cacao. La parroquia cuenta con 2846 habitantes, de los cuales 1539 son hombres y 1307 mujeres (INEC 2010).

Los principales rubros productivos de importancia en la actualidad son, el cultivo de cacao y café. La crisis provocada por la caída en los precios del café en el mercado nacional e internacional, ha impactado negativamente en las frágiles economías de los agricultores viéndose obligados a diversificar sus sistemas de producción con árboles frutales. En vista de esta situación los productores se han orientado a la siembra del cacao y por medio de la integración a través de la Asociación a mejorar la producción y poder ingresar al sistema de comercio justo.



Fuente: Global Administrative Areas Boundaries Without limits

Figura 4. Mapa del cantón Joya de los Sachas de resalta en color verde la parroquia San Carlos

4.2. Descripción de la organización solicitante del trabajo

La organización de productores de cacao San Carlos, cuenta con 32 asociados de los cuales 20 son hombres y 12 mujeres; en promedio cada productor cuenta con 5 hectáreas de terreno aptos para el cultivo de cacao bajo sombra.

La Asociación de productores de cacao es la única en la zona, a finales del año 2004 un grupo de agricultores de la Parroquia San Carlos del Cantón La Joya de los Sachas, en su mayoría productores de cacao y productos de otros rubros, deciden organizarse con el fin de buscar alternativas productivas que les permita mejorar sus ingresos y sus niveles de vida.

En el año 2005 obtienen la Personería Jurídica como Asociación de Productores de Cacao San Carlos, conformada por 23 hombres y 16 mujeres, luego inicia la actividad de compra y venta de cacao en baba. En la actualidad ya se vende en seco y una pequeña parte de cacao en grano se empieza a elaborar pasta de cacao, la cual es distribuida informalmente al consumo interno de los asociados y personas que visitan la organización, ya que no cuenta con los registros legales necesarios para poder distribuir su producto a supermercados, nacionales y exportar al exterior, lo cual es una de las aspiraciones de la Asociación.

En la actualidad los asociados trabajan de manera organizada pese a que no cuentan con un plan estratégico, ni con un plan de acción que les permita tener un horizonte a seguir en las diferentes actividades a realizar ni con un reglamento interno con el que puedan regirse en sus derechos y obligaciones a cumplir. Ofrecen sus productos a nivel local pero la mayoría del cacao es vendido en grano seco a un intermediario del cantón y este se encarga de revenderlo en la ciudad de Guayaquil. Este reduce el precio que corresponde a la calidad de producto vendido.

4.3 Descripción de capitales de la Asociación de Productores de cacao San Carlos

Según Imbach (2013) “Los recursos activos o capitales son de distinto tipo que poseen (o acceden) las personas, familias y sus comunidades. Estos recursos pueden ser usados (o invertidos) para crear más recursos a largo plazo. Algunos autores llaman “capitales” o “activos” a los recursos”. Por tanto se hace énfasis al control local de los procesos y maximizan el uso de los recursos locales (humanos, culturales, sociales, políticos, financieros, naturales y de infraestructura), por lo que puede ser enriquecido con el apoyo de los habitantes de la zona.

4.3.1. Capitales Humano

La APCSC integra a 32 socios y socias productores, de los cuales 20 son hombres y 12 mujeres, ellos han trabajado en el manejo de la producción de cacao por más de 10 años, posee un presidente y un responsable de contabilidad, además tienen experiencia en el proceso de poscosecha, fermentado, secado y transformación de cacao. El 90% de las personas asociadas cuentan con estudios de educación básica y el 10% con estudios de bachillerato.

Durante la ejecución de los proyectos se han realizado varias capacitaciones sobre manejo de cultivo de cacao, transformación y comercialización de sus productos. Se está tratando de trabajar de manera conjunta con las instituciones gubernamentales del cantón y la provincia; sin embargo las decisiones gerenciales operativas son independientes del criterio de la Junta Directiva.

La APCSC presenta debilidades, no cuenta con procesos que le permitan al personal implementar tecnología innovadora, ni estar preparado ante estrategias para enfrentar el cambio climático; también la Asociación carece de un plan de gestión, el cual le permita tomar decisiones acertadas, así como un plan de fortalecimiento de personal técnico y administrativo, no disponen de manual de operaciones.

4.3.2. Capital Social

En la actualidad es la única Asociación que está legalmente constituida, en la parroquia San Carlos del cantón La Joya de los Sachas; esta organización cuenta con una Junta directiva funcional, realiza reuniones periódicas cada tres meses para intercambiar información en la que el 60% de los asociados participan en las reuniones y se promueve el liderazgo femenino en los diferentes puestos en la Junta directiva, sus directivos poseen la capacidad de análisis de informes financieros, los cuales son de apoyo para la toma de decisiones.

La APSC articula acciones con varias instituciones que existe en el territorio, una de las más relevantes es la Junta parroquial, el municipio de La Joya de los Sachas y otras instituciones financiera como el Proyecto sustentable del cantón Sacha (PRODES), Fondo Ecuatoriano de Desarrollo (FED), Proyecto Fondo Internacional Social Ecuador (FIES), Proyecto Apoyo a la Cohesión económica y social (CAN).

4.3.3. Capital Comercial

La APCSC, ha logrado que sus asociados y otros productores realicen una producción de cacao con tecnología limpia y lo entreguen oportunamente a la Asociación. La estrategia para lograr el interés de los productores en la entrega del producto a la asociación, ha sido garantizar el peso y precio justo, el que es superior al de los comerciantes informales.

La confianza de tener un volumen de cacao asegurado, ha permitido a la asociación realizar contacto con compradores nacionales, lo que ha viabilizado contratos de compra y venta del cacao, la misma que se ha hecho en su totalidad cada año.

La asociación conoce en parte la movilidad del mercado, accede a fuentes de consulta para actualizarse en los precios del producto y a su vez contactar principales compradores. A pesar del poco conocimiento y destrezas que han desarrollado como Asociación, se ha logrado una buena participación de los productores, lo cual se evidencia en la evolución positiva de la parte financiera en los últimos años.

4.3.4. Capital Natural

Existe en la comunidad un valioso capital natural, como: bosques, la tierra que es apta para el cultivo de cacao, y otras especies tropicales, Los socios y socias cuentan con un promedio de 20 hectáreas de terreno aptos para la agricultura. Sin embargo no se tiene un plan para el manejo de dichos recursos, no se conoce sobre posibles impactos del cambio climático. Existe poca motivación para implementar acciones con menor impacto en el ambiente, lo cual ha afectado la posibilidad de que las fincas cuenten con certificaciones.

4.3.5. Capital físico

Este capital se encuentra con buenas condiciones, e incluye una escuela y un colegio, en la cual se educan el 90% de la población. El camino es de asfalto y está en buenas condiciones, la comunidad cuenta con los servicios básicos como la energía, teléfono y agua. La APCSC, cuenta con instalaciones, las cuales son empleadas para dar calidad al cacao y otras áreas para el uso de bodegas y oficinas.

4.3.6. Capital Económico

La asociación realiza principalmente negocios a partir de la compra y venta de cacao y su transformación; lleva un sistema contable, el cual está automatizado, estima beneficio costo de sus ventas, mantiene una buena relación con entidades financieras como la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Banco Internacional (BI) y además mantiene respaldo sobre garantías de créditos.

Los asociados de la organización San Carlos, producen cacao, café, caña dulce, naranja, mandarina y coco. La mayoría de los habitantes se dedican a la agricultura y ganadería y otros habitantes a las actividades como la docencia, secretarías, empleadas domésticas, entre otras.

En la Figura 5, se presenta los resultados de los capitales con su respectivo porcentaje de alcance que ha tenido la organización.

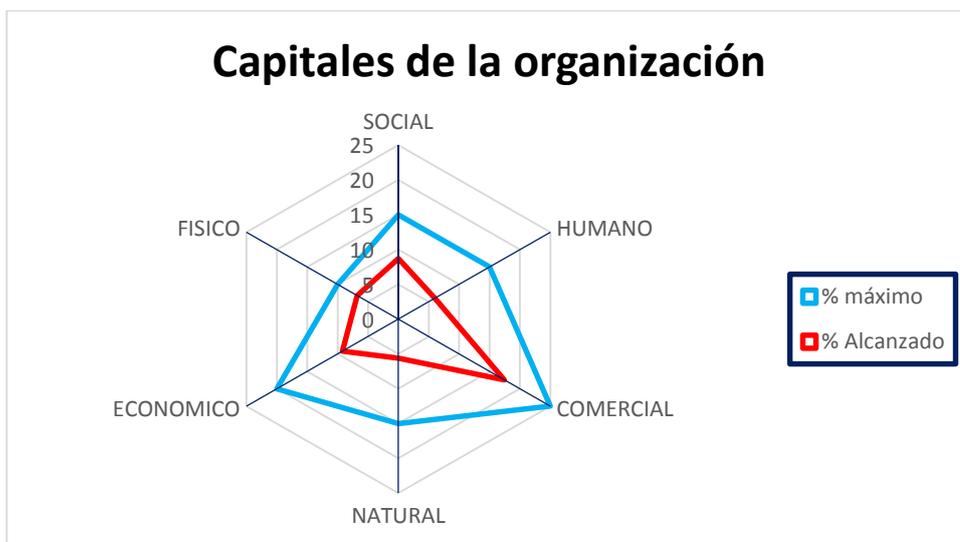


Figura 5. Capitales de la organización

4.4. Sistematización de la Experiencia

Para realizar la sistematización de experiencias de la Asociación de Productores de Cacao San Carlos (APCSC), se analizaron los procesos que ha ejecutado la organización desde que se inició en el año 2005 hasta la actualidad 2015. Se analizaron los siguientes ejes:

- Eje Social – Organizativo
- Eje de Producción
- Eje de Comercialización

- Eje de Transformación
- Eje de Opinión de la comunidad

4.4.1. Eje social- organizativo

Historia de la Asociación de Productores de Cacao San Carlos (APCSC)

La crisis provocada por la caída en los precios del café en el mercado Nacional e Internacional, ha impactado negativamente en las frágiles economías de los agricultores. Fue así que a finales del año 2004 un grupo de 20 productores de la parroquia San Carlos y otros productores, se reunieron con la finalidad de formar una Asociación, para facilitar la búsqueda de alternativas productivas que les permitirá mejorar sus ingresos y el nivel de vida familiar.

Así mismo formaron un directorio eventual en el aquel entonces conformado por: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Síndico, y 3 Vocales. Además en esta misma reunión se realizó la nómina de socios para entonces eran 12 socios fundadores; también se realizaron invitaciones a los diferentes agricultores de la parroquia para que participaran y fueran parte del grupo, pero esto no tuvo mucha acogida.

El 2 de febrero del 2005, la APCSC obtuvo la legalización a través del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, por lo que lograron tener la Personería Jurídica como Asociación de Productores de Cacao San Carlos, conformada por 23 hombres y 16 mujeres; en la actualidad hay 21 hombres y 11 mujeres socias, dando un total de 32 asociados.

La APCSC empieza a comercializar sus productos en el 2005 gracias al apoyo del proyecto financiado por ECORE, quien donó 22000 dólares, para compras de materiales. Este proyecto se puso a ejecución en agosto del 2006. En ese mismo año las y los socios tuvieron que aportar 100 USD para la compra de un terreno. En ese entonces se dedicaba a la compra – venta de cacao y café, en dicha actividad los acompañaban 22 socios y fueron incrementando los socios y la comercialización.

En el 2006 la APCSC estaba bien fortalecida y decidieron dejar de arrendar el lugar donde realizaban sus actividades, por lo que adquirieron un terreno propio para realizar sus actividades comerciales; lo cual trajo como malestar para algunos socios y socias, no acataron la resolución de aportar económicamente por cada socio 100 dólares para la compra de una hectárea de terreno. El terreno se compró al Sr. Miguel Erraez, por este motivo se retiraron cinco socios, pero así mismo ingresaron ocho nuevos socios.

En el 2009 se retiraron cinco socios, aunque en este mismo año ingresaron 12 socios. En este periodo se inició la construcción del cerramiento y la casa de oficinas para la Asociación, y se compraron siete hectáreas de terreno más; esto se realizó con ayuda de un crédito en el Banco Internacional.

Para el 2010 y 2011 la APCSC sigue con sus actividades normales, se implementaron escuelas para campo con ayuda de proyectos, siguieron comprando y vendiendo los productos de la zona. En este mismo año por la mala administración y la falta de conocimiento de los socios la APCSC tuvo que pagar 55.000 dólares de multas por no hacer las declaraciones al SRI y además el comprador a quien la APCSC le vendía en ese entonces su producto se llevó 15.000 dólares en cacao, dinero que hasta el momento no se ha recaudado.

En el 2012 los problemas en la APCSC continúan, lo que se tuvo que pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Pago al seguro Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), por lo que los socios se desintegraron y muy pocos asimilaron la pérdida.

En el 2013 decidieron continuar con las actividades por lo que se reunieron y cambiaron el directorio, realizaron la nueva inscripción de la directiva ante la Superintendencia Económica Popular y Solidaria, quedando el nuevo directorio que hasta la fecha continúa en el mandato.

Fue así que en el 2014 empezaron a comercializar sus productos nuevamente y también impulsaron el mantenimiento a parcelas y viveros de cacao. En este periodo se adquirió una maquinaria para la elaboración de la pasta de chocolate y se comenzó a elaborar la misma, gracias al proyecto de Apoyo la Cohesión económica y Social en la CAN proyecto es VAMOS CACAO EN SACHA mismo que fue financiado por la Unión Europea.

Finalmente en este año 2015 se continúa con la comercialización de cacao y café, se sigue elaborando pasta de chocolate la misma que es distribuida o vendida a los socios y visitantes externos. En la actualidad no se está promocionando dicho producto debido a que aún no se tiene el registro sanitario, sin embargo una de las mayores aspiraciones de la directiva actual, es sacar el registro y en eso se está trabajando.

Los proyectos en las que ha participado la Asociación de Productores de Cacao San Carlos

La APCSC, ha recibido beneficios con financiamiento de los diferentes proyectos que se indican a continuación:

- Proyecto Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE), apoyo con 22.000 dólares en mayo del 2006, para la compra de Guardiola, tendal, luz eléctrica, piscina para peces y otros materiales.
- Apoyo recibido de 20.000 dólares en el 2006 por del Consejo Provincial de Orellana, para iniciar con la comercialización del cacao y café.
- Proyecto sustentable del cantón Sacha (PRODES), apoyo recibido en el 2006 de ONGs Nacional, con la meta de vender de 40 a 50 quintales semanales de cacao. Este proyecto financió el pago de cuatro técnicos que los proveía de capacitaciones y para infraestructura.
- Fondo Ecuatoriano de Desarrollo (FED) el aporte recibido fue de 50.000 dólares en el 2006 - 2007, recurso que fue invertido en pagos a técnicos, gastos administrativos, para comprar el cacao a los agricultores y también se pudo pagar la deuda con el Servicio de Rentas Interna (SRI).
- Proyecto de Generación de Ingresos y Empleo para la Frontera Norte del Ecuador (**PRONORTE – BID**) apoyo recibido en el 2007 la cantidad de 2.800 dólares para materiales como tijeras, navajas, bombas de mochila, sillas marquesinas, entre otros.
- Proyecto Fondo Internacional Social Ecuador (FIES) este proyecto les apoyó con 10.000 dólares, valor con la que tenían de reserva y lograron con ese dinero comprar el producto a sus asociados y productores que deseaban vender el producto en el 2013.
- Proyecto Apoyo a la Cohesión económica y social (CAN) - Proyecto Vamos cacao en Sacha, Financiado por la Unión Europea se pone a ejecución 200.000 Euros, recursos que fueron

destinados a pagos del personal administrativo y compra de maquinaria que es con la que actualmente se elabora la pasta de cacao. Este proyecto fue ejecutado el 1 de febrero del 2013 hasta el 15 de mayo del 2015.

Razones para crear la organización.

La Asociación de productores San Carlos, actualmente asocia a 32 familias, de las cuales el 34,37% están conformadas por el género femenino y el 65,62 % por hombres. Todos los asociados tienen derecho a voz y voto, a participar activamente y ser parte de la Junta Directiva y ocupar cualquier puesto en la Junta Directiva, así como también tienen la potestad en la toma de decisiones.

La Asociación en la actividad de compra de cacao, beneficia a los socios activos, también beneficia a más de 400 familias. Estas pertenecen a la parroquia San Carlos, otro grupo importante es del cantón La Joya de los Sachas y otras zonas de la provincia. El motivo que los productores tienen para vender su producción a la Asociación, se debe principalmente por el precio y peso justo. Sin embargo este punto es riesgoso dentro de la APCSC, porque no garantiza que venga de una producción limpia; el mismo que puede afectar la calidad del producto para entregar como Asociación.

Muchos de los participantes en este trabajo consideran que es importante seguir produciendo y comercializando el cacao y que también sea valorado y pagado de acuerdo a la calidad del producto, ya que muchas veces los productores lo que vende es cantidad y no calidad, dicha calidad es lo que se requiere para que los exportadores no rechacen o castiguen el precio del producto.

Las aspiraciones de las y los socios es hacer de la APCSC una empresa industrial, en la que se pueda comprar a los productores el grano de cacao que sería la materia prima para luego procesarlo y convertirlo en chocolate, por lo que sus sueños no terminan aquí; también desea comercializar sus productos en los diferentes mercados nacionales e internacionales, ya que así, se podrá brindar fuentes de trabajo a las mujeres y hombres de la parroquia y por ende contribuir al desarrollo y mejorar la parte social - económica de la comunidad.

El cacao y su relación en la zona

La parroquia San Carlos es una zona que se suma a la conformación del parque cacaotero del país. Es importante conocer que el cacao es una planta nativa de América Tropical, con su centro de origen situado al noreste de Sudamérica en los bosques Ecuatoriales de la región Amazónica. Para el Ecuador el cacao es un rubro agrícola de mucha importancia. Se estima que existen aproximadamente 508,885 hectáreas sembradas (INEC 2015), distribuidas en las provincias de la Costa, Sierra y parte del Oriente. Este rubro ha generado un reconocimiento importante y favorable para el comercio de este producto considerando su importancia para la economía nacional por la generación de las divisas (ANECACAO 2011).

4.4.2. Eje de producción

Plantación de los asociados

Los esfuerzos realizados por los productores de cacao en la Amazonia Ecuatoriana, se han visto frustrados en los procesos de venta de sus productos a los intermediarios, porque estos no pagan los precios ni pesos justos, ni privilegian la calidad del producto. Esto hace que los ingresos promedios por familia en la Provincia Orellana ascienden a 252 USD anuales (BID- AMAZNOR), el cual es un indicador de pobreza crítica de agricultores. Los bajos rendimientos de sus cultivos se deben a un deficiente manejo tecnológico en sus fincas y plantaciones que en su mayoría son antiguas.

Las familias no tienen una buena diversificación de la producción, lo que ha hecho que sus ingresos no puedan cubrir los gastos para acceder a alimentos de buena calidad en los mercados locales. Ante esta situación los productores recurren a otros medios, como la deforestación y la explotación de madera con fines comerciales, generando alteraciones en los ecosistemas.

Los socios y socias de la organización poseen en sus unidades de producción en promedio de 2,5 hectáreas dedicada a la producción de cacao, de las cuales obtienen un rendimiento promedio 763,18K de cacao seco sobre hectáreas por año. Se evidencia que los programas de capacitación que aplica la organización a sus asociados traen beneficios; ellos logran obtener rendimientos superiores a los que reporta el INEC (2015) sobre las medias nacionales, en la cual el rendimiento de cacao varía de 250 a 289 kg/ha/año, este último ingreso económicamente no satisface la viabilidad del cultivo.

La mayoría de los miembros de la asociación poseen plantaciones jóvenes, entre 6 meses a 4 años de edad, lo que se manifiesta en su producción que en algunos de los casos es muy rentable es decir; que está produciendo con eficiencia. Las plantas de cacao que están sembrada en las hectáreas de cada socio y socia fueron adquirida en la Asociación, ya que ésta cuenta con vivero de cacao (Figura 6), lo que ha permitido que algunos miembros puedan adquirir las plantas con facilidades de pago y este ha sido descontado con la venta del grano de cacao a la asociación.



Figura 6. Infraestructura de vivero de plantas de cacao de la Organización APCSC

La producción con la que cuenta la organización a nivel interno y externo

Los asociados son los principales protagonistas del quehacer en la organización y hacen posible que no decaiga, los productores entregan toda su producción de cacao a la organización, lo que hace posible el mantenimiento y funcionamiento de la organización.

Es importante mencionar que existen más de 300 familias que de alguna manera se benefician con la presencia de la organización en la parroquia, ya que evita el gasto de traslado del producto hasta el cantón.

En la actualidad los productores de la parroquia aun no asociados disponen del servicio que ofrece la APCSC para vender sus productos, ya que esta compra cacao y café a todos los productores que deseen vender sus productos. Así mismo los productores externos que venden sus productos a la organización son de diferentes cantones como: Sacha, Loreto, Lago Agrio, parroquias aledañas y otros.

El producto

Los productores que entregan sus productos a la organización lo hacen de manera voluntaria y en las cantidades que deseen.

El producto que compra la organización puede ser en baba, escurrido, semi-seco, seco o súper seco, el precio de las categorías descritas varía. El producto que entrega la organización a los exportadores es grano seco, y oscila entre los 100 y 200 quintales semanales.

Actualmente la organización no cuenta con suficiente capital, lo cual ha hecho que se vea obligado a solicitar a las empresas grandes dinero por adelantado por el producto que posteriormente será entregado.

Cabe mencionar que la organización actualmente está transformando el grano de cacao en pasta de cacao de manera artesanal, misma que es elaborada en pequeñas cantidades y es consumida solo por las y los socios y por aquellas personas que llegan de visita a la organización. El producto no cuenta con el registro sanitario lo que ha limitado su expansión en los diferentes mercados (Figura 7).



Figura 7. Cadena productiva de cacao de la APCSC

Innovación tecnológica

Por medio de las diferentes gestiones de proyecto se ha logrado adquirir una maquinaria que permite el proceso de la pasta de cacao que elabora la organización. También se mantienen instalaciones para el beneficio poscosecha del cacao, entre los que indicamos: la marquesina, empleada para el proceso de secado, cajas de fermentación, empleadas para la fermentación de las almendras de cacao, proceso fundamental para lograr la calidad del cacao (Figura 8).



Figura 8. Maquinaria para la elaboración de pasta de cacao

Etiqueta e imagen

La organización es reconocida a nivel cantonal, nacional e internacional, ha participado en algunos proyectos lo que hace que sea reconocida. Para la elaboración de la pasta de cacao la organización tuvo que elaborar su propia etiqueta para el producto y así dar a conocer el nombre de quienes lo elaboran.

Costos en la implementación de la Asociación: aportes institucionales y comunitarias

La organización fue creada para trabajar asociativamente y sin fines de lucro, pero viendo la necesidad que como grupo se tenía decidieron poner una cuota de 100 dólares por socio y poder comprar los terrenos para la organización: En la actualidad cuentan con una sala de reuniones, la oficina para la secretaria, bodega, sala de procesamiento de la pasta de cacao, cuarto de fermentado, etc. También se logró adquirir siete hectáreas de terreno las cuales están sembradas con cacao.

La asociación se ha beneficiado con ayuda de instituciones nacionales e internacionales, ya que como organización ha participado en los diferentes proyectos que se han venido ejecutando. Actualmente la Junta parroquial está apoyando con materiales de viveros para la organización.

4.4.3. Eje de comercialización

Los aliados institucionales en el proceso

En 10 años que tiene la organización de vida jurídica ha tenido la oportunidad de compartir con diferentes organizaciones para poder vender el grano de cacao.

El primer contacto que tuvo la organización para vender la producción de cacao de todos los asociados y productores de la zona, fue con COFINA una cooperativa que compra grano de cacao para exportar, así mismo también ha tenido alianzas con ARMAJARO también cooperativa dedicada a la compra de cacao para exportar y se les ha entregado grandes cantidades. Estas dos organizaciones están ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Posteriormente se hizo alianza con APROCAN a quien también se le entregaban grandes cantidades de producto en grano seco; esta organización se encontraba en la Provincia de Esmeraldas.

Además se han hecho ventas pequeñas a la empresa Kallari en Quito y Sacha a pequeños intermediarios. En la actualidad se tiene alianza con ECO-CACAO una empresa dedicada a la exportación de Cacao y café, esta tiene sus instalaciones en la ciudad de Guayaquil la cual da crédito a la organización para que esta pueda comprar cacao a los productores de la zona, el cantón y la provincia (Figura 9).

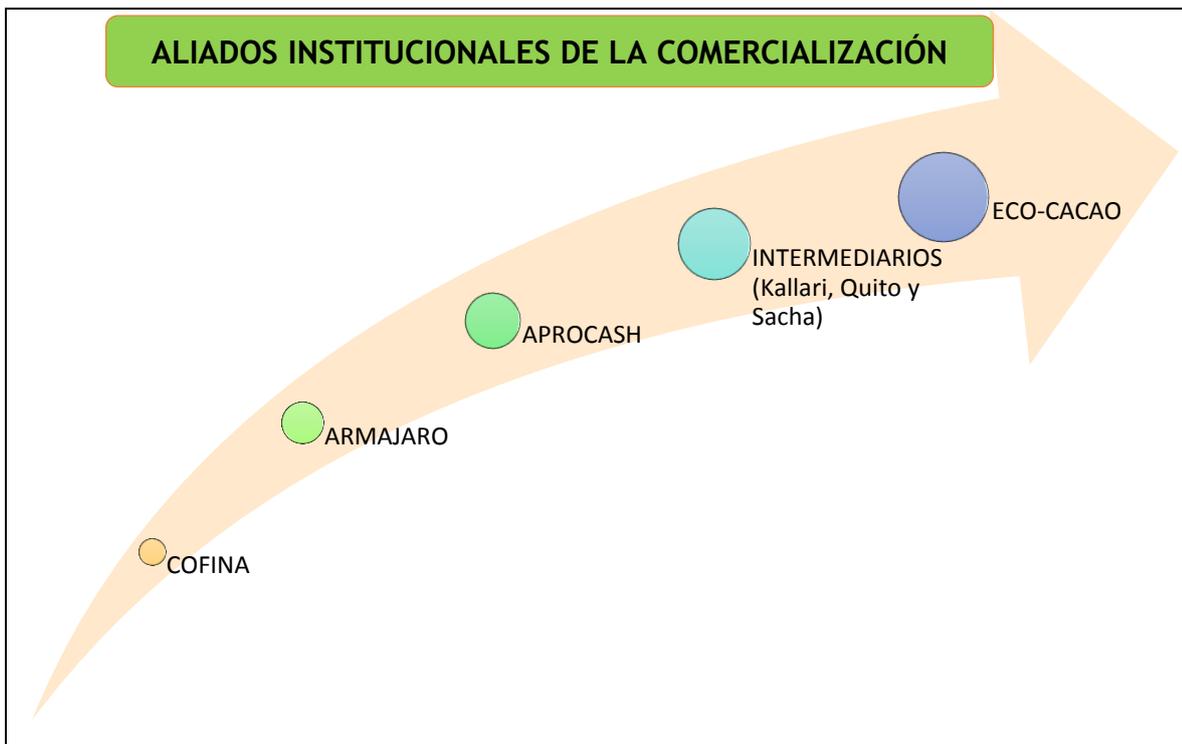


Figura 9. Aliados institucionales de la comercialización de la APCSC

Técnicos impulsores del proceso

En este proceso de comercialización están como responsables todos los socios y socias de la APCSC y clientes de la misma ya que están involucrados directamente en la comercialización del producto.

La APCSC con la participación de algunos proyectos ha tenido técnicos que han aportado en el mejoramiento del cultivo de las y los productores de la zona en especial de sus asociados a través de diferentes capacitaciones (talleres, seminarios, visitas a las fincas, etc), han hecho posible adquirir nuevas experiencias, fortalecer el crecimiento y el aumento de rendimiento de las plantas.

En la actualidad la organización no cuenta con técnicos, los impulsores del proceso de comercialización es una pequeña parte de la Junta directiva (presidente, coordinador y tres vocales) quienes se encargan de asesorar a los demás productores.

4.4.4. Eje de transformación

Materia prima

Como ya se ha mencionado en capítulo anterior la APCSC se dedica a la compra y venta del cacao en grano ya sean en baba o en seco, mismo que es proporcionada por los agricultores de la parroquia y lugares aledaños del cantón y la provincia; por tanto el origen de la materia prima con la que se elabora la pasta de cacao, viene de los productores que venden su producto en la organización es decir, no existe una especie ni un productor específico para la elección.

Para poder utilizar el grano de cacao para elaborar pasta, este debe estar bien seco para luego llevarlo al tostador, luego al molino que le saca la cascarilla y tritura los granos. La cantidad de grano seco para pasta es de un quintal aproximadamente.

El producto a elaborarse

La APCSC empezó a elaborar la pasta de cacao en el 2014, este es un producto natural ya que no se le agrega azúcar o algún otro producto de conservante. Para esto el cacao debe estar totalmente seco y en lugar fresco para que no se derrita, y pueda ser vendido.

En la actualidad la APCSC elabora la pasta de cacao en pequeñas cantidades, su tamaño es de 500g y de 1000g, cada uno con precio diferente. Este producto no tiene mercado y tampoco puede ser ofrecido o dado a conocer ya que de momento no cuenta con todos los requisitos que se requiere para sacar un producto determinado, es decir no tiene el registro sanitario (Figura 10).



Figura 10. Pasta de cacao, producto elaborado en APCSC

Distribución del producto

En los actuales momentos la APCSC no tiene mercado definido y tampoco puede ofrecer su producto ya que no cuenta con los documentos que le facultan la distribución del producto, por lo que el producto es vendido solamente a los asociados y a personas que conocen y visitan a la organización, así como también se promociona el producto en ferias organizadas en la comunidad, el cantón y la provincia.

4.4.5. Eje opinión de la comunidad

La mirada de los habitantes de la comunidad hacia la asociación

De acuerdo con el diálogo mantenido con los habitantes entrevistados de la parroquia San Carlos, una parte de los encuestados manifestaron que han escuchado hablar de la organización y otro grupo que no sabían de su existencia y menos de los años que tiene la organización de vida jurídica. Esto demuestra que la Asociación no ha logrado hacerse conocer en la zona; esto se debe a la falta de visibilización de la organización en la comunidad y también un poco de falta de interés de los

habitantes de la zona por conocer un poco más de las organizaciones, programas o movimientos existentes en la comunidad.

Impacto que ha tenido la asociación en la comunidad

Se considera que la Organización, está aportando al desarrollo económico y social de la comunidad, así como también en la ejecución de proyectos que ha beneficiado a sus asociados con capacitaciones para el manejo integral del cultivo de cacao; esto ha permitido que personas vecinas a las y los socios y miembros de la comunidad se involucren copiando las nuevas tecnologías para producir cacao.

Los beneficios obtenidos por las y los socios en la entrega de herramientas de alguna manera beneficia a la comunidad, puesto que las personas beneficiadas dan servicio a los que no lo han podido obtener un bien. De manera más directa los miembros de la comunidad se han beneficiado ya que tanto los asociados y otros productores han obtenido un mejor pago y peso justo por su producto, lo que genera mayores ingresos en la parroquia.

Las personas entrevistadas y que conocen de la existencia de la organización les gustaría que hagan alianzas con la Junta parroquial ya que así ambas se beneficiarían y se trabajaría de manera conjunta apoyándose mutuamente y no como lo hacen hasta ahora de manera desintegrada.

4.4.6. Línea de tiempo de la APCSC

Cuadro 2. Línea de tiempo

Eventos	Reuniones	Legalización de la asociación a través del ministerio de agricultura y ganadería	Comercialización En grandes cantidades					Se para la comercialización	Reinicia la comercialización	Continúa la comercialización	
	AÑOS	2004	2005	2006 – 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
COMENTARIOS	<p>Inicio de trabajo asociativamente</p> <p>Socialización</p> <p>Directorio eventual</p> <p>Nómina de socios, fundadores 12 socios</p> <p>Invitación a los agricultores de la comunidad</p>	<p>Obtener vida jurídica.</p> <p>Comenzaron a comercializar con la empresa Comadato con 12 socios</p> <p>Ganaron proy. De ONGs nacionales</p> <p>Cantidad 40 – 50 qq semanal</p> <p>Tenían 4 técnicos</p>	<p>Comercializa</p> <p>Proyectos alianza con el Municipio</p> <p>Compra de café en pequeñas cantidades y baja producción de cacao</p> <p>Técnicos para Esc. De campo financiado x FED</p>	<p>Proyecto Cons. Prov. \$20000</p> <p>Salen 5 e ingresan 8 socios</p> <p>Compran café y cacao</p> <p>Mantienen los técnicos</p> <p>Compran 1 Hect.de terreno (Sr. Miguel Erraez) dinero de socios</p>	<p>Salen 5 socios e ingresan 12</p> <p>Const. cerramiento y oficinas</p> <p>Compran 7 hect. terreno por crédito al Bco. Internacional</p>	<p>Esc. De campo</p> <p>Producto venden a COFINA Guayas y después a Esmeralda a APRO CANE Mantienen técnicos</p>	<p>Esc. de campo</p> <p>Moviliza 450.000 dólares</p> <p>Se cayó la Asoc. 97.000 Imp. A la Renta</p> <p>15.000 dólares se llevó el Sr. Q les compraba la producción</p> <p>Proyecto de FIES \$10000 dólares</p>	<p>Problema SRI</p> <p>Pago de IVA y multa 55.000</p> <p>Mala Adm.</p> <p>Pago seguros al IESS</p> <p>Pago contador por salvar 17.000 pago a SRI</p> <p>Socios se abrieron</p>	<p>Cambio de directivo (sept)</p> <p>Reunión retornar actividades</p> <p>Inscripción de directiva en la Superintendencia Econ. Popular y Solidaria</p>	<p>Reinician comercialización</p> <p>Mantenimiento parcelas, viveros de plantas cacao</p> <p>Se trabajó con CESCAN II Proy. Apoyo a la Cohesión econ. Y social es el CAN y proy. VAMOS CACAO EN SACHA financiado x la Unión Europea de 200000 Euros. X 10 meses</p> <p>Adquirió maquinaria y elaboran pasta de chocolate</p>	<p>Continúan con la comercialización</p> <p>Siguen vendiendo la pasta de chocolate a los socios</p>

4.4.7. Lecciones aprendidas

Positivas

- Las personas tanto hombres y mujeres se organizan con un interés común, que les permite satisfacer sus necesidades y buscar estrategias para mejorar sus ingresos, donde se trata de involucrar a hombres y mujeres asociados y a familias productoras de la zona, y así poder fortalecer capacidades para continuar con el trabajo para lograr su objetivo.
- Las actividades desarrolladas por la APCSC en la zona ayudan a las y los productores de la parroquia, cantón y provincia ya que compran el producto desde el cacao en baba hasta muy seco, lo que beneficia al productor que no tiene donde realizar su secado.
- Los asociados e hijos de los mismos son las personas que prestan sus servicios en la organización demostrando su capacidad y el deseo de apoyar a la asociación para el desarrollo de la misma, ya que no solo genera indicadores económicos sino también indicadores sociales y ambientales.
- La honestidad con la que se trabaja en la organización ha hecho que todos los productores de la zonas y lugares aledaños del cantón confíen y vendan la producción a la organización ya que el precio y peso es lo mejor que hay.
- Existe mucha oferta de materia prima, por lo que hasta el momento no se tiene ninguna dificultad en la obtención de la materia prima para la elaboración de la pasta.
- La Asociación debe seguir asistiendo a capacitaciones y entrega de herramientas a los productores, para fortalecer los conocimientos y habilidades en el manejo del cultivo del cacao, lo que repercutirá en toda la comunidad.

Negativas

- La falta de interés de los miembros ha dificultado en parte la gestión, ya que no cuenta con el apoyo de todos sus asociados.
- En los 10 años de vida jurídica que tiene la asociación no ha sido liderada por mujeres ya que se considera que las actividades que se realizan requieren de fuerza masculina, lo que limita que las mujeres no quieran asumir los cargos principales. Más aun cuando la organización ha sufrido de fraudes en administraciones anteriores, lo que ha generado un poco de desconfianza y despego de alguno de los socios y socias de la organización.
- En 10 años de trabajo con el apoyo de muchos proyectos la organización no ha logrado administrar bien los recursos y ha dejado de lado uno de los objetivos principales que tenía como es la obtención del registro sanitario para poder lograr comercializar la pasta de chocolate a nivel nacional.
- Es necesario que la Asociación implemente programas de difusión para darse a conocer más en la zona, lo cual puede incrementar los volúmenes de compra - venta en cuanto al grano de cacao.

4.4.8. Análisis FODA de la APCSC

Cuadro 3. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Único grupo organizado para la producción, procesamiento y comercialización de cacao en la parroquia • El cacao se vende en seco al contado y en un lugar específico • Se vende pasta de cacao elaborada por productores • La mayoría de productores no depende de un solo cultivo (diversificación productiva) • Algunos productores emplean los sistemas agroforestales en sus fincas • Los productores son propietario de sus tierras • Los productores por décadas han sembrado cacao, café y frutales en sus fincas • Los productores tienen conocimiento de prácticas para mantener la cobertura de hojarasca • Bajo uso de agroquímicos para la producción de cacao • Mujeres y hombres participan actividades de manejo del cultivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe interés de apoyo de los gobiernos provinciales por mejorar los medios de vida • Existen programas de gobierno por mejorar sistemas de producción de cacao y café • Apoyo de empresas extractoras de petróleo por pagar servicios eco sistémicos • Apoyo político, técnico, financiero y operativo • Créditos para establecimiento de cultivos de cacao y café • Adopción de Tecnologías agroforestales diseñadas por el INIAP para mejorar la producción de los cultivos. • ECORAE, interesado por financiar proyecto de estudio de mercado y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contaminación de suelo y fuentes de agua en la región por actividad petrolera • La presencia de enfermedades como: monilia, mazorca negra • Niveles de manejo del cacao y café son deficientes • Poco acceso a la asistencia técnica • No ven su unidad productiva como una inversión empresarial • Los productores no cuentan con instalaciones para manejo pos cosecha el cacao y del café • No hay acciones donde participen hombres, mujeres y jóvenes para enfrentar los impactos de las enfermedades de las plantas 	<ul style="list-style-type: none"> • No hacer alianzas con instituciones que trabajan dentro del cantón en el cultivo de cacao • No tener fuentes de financiamiento con instituciones gubernamentales y Cooperación internacional • No conseguir el personal para que capacite y no poder aportar al mejoramiento de los sistemas productivos del cultivo del cacao • No brindar capacitaciones en temas agroforestales que ayuden a una mayor productividad y conservación de la biodiversidad. • No conseguir mercado para la producción orgánica cacao • No obtener el Reg. sanitario para comercializar

4.5. Plan estratégico

Se construyó un plan estratégico con la organización para cinco años que permitió fijar horizontes con bases, sólidos y definir elementos que representan la identidad de la organización, los objetivos estratégicos y líneas de acción que fueron elaborados con la participación de diferentes actores de la organización

4.5.1. Elementos de la identidad de la organización

En el proceso de construcción de nuevas perspectivas de la organización se establecieron la visión, misión, principios y valores que hacen de la organización su razón de ser y servir al desarrollo de la parroquia, el cantón y por ende de la provincia.

La organización para cumplir con su visión y misión propuesta, está promoviendo en las diferentes actividades cotidianas algunos principios como: El trabajo en equipo, la ciencia y tecnología, emprendimiento, proyectos con enfoque a resultados sostenible, y la conservación del medio ambiente. Estos principios bajo los valores como: la justicia social, comportamiento ético, responsabilidad moral y espíritu empresarial y conciencia ambiental.

Para reforzar el trabajo de la organización en los próximos cinco años se centrará en el fortalecimiento de las áreas de producción de cacao, en la comercialización, procesos de transformación y exportación con el fin de cumplir con su misión y lograr los impactos deseados, fueron plasmadas en el Plan Estratégico que van a guiar a la organización en su proceso crecimiento.

4.5.2. Quién es la Asociación de Productores de Cacao San Carlos (APCSC)?

Una organización sin fines de lucro que precautela el bienestar del productor cacaotero del Cantón y la Provincia, impulsando la producción, manejo post-cosecha, comercialización directa y certificada RFA y BCS.

La Asociación de productores de cacao San Carlos (APCSC), es una asociación de productores de cacao sin fines de lucro que trabaja para mejorar las condiciones de vida de las y los productores de las diferentes zonas de la provincia especialmente del cantón La Joya de los Sachas. La APCSC fue constituida en septiembre del 2004 por un grupo de 20 productores de la parroquia San Carlos en aquel entonces

En la actualidad cuenta con su Acta de Constitución, su cédula y Personería Jurídica obtenida en febrero del 2015, cuenta con 32 socios de las cuales el 50% participan activamente en las diferentes actividades que realiza la organización, sin embargo todos sus asociados y otros que no son socios venden su producto a la organización.

La Organización no tiene definido ningún mecanismo para los asociados, simplemente cualquier agricultor o agricultora puede acercarse y vender el producto lo que ha hecho que la organización no cuente con un presupuesto suficiente como para tener suficiente personas trabajando a tiempo completo en la organización.

CÓMO ESTÁ ESTRUCTURADA?

La organización de productores de cacao San Carlos, tiene su junta directiva misma que está representada por las siguientes personas:

JUNTA DIRECTIVA:

Sr. Sanchez Sisalima Segundo Emiliano **Presidente de la Junta**, Erraez Salazar Manuel de Jesús **Administrador**, Sra. Cashabamba de la Cruz Livia Yolanda **Secretaria**.

LOS VOCALES DE LA JUNTA DIRECTIVA

Sr. Sanchez Sisalima Segundo Emiliano, Sra. Cashabamba de la Cruz Livia Yolanda, Sra. Cardenas Cuaran María Carmen, Sr. Erraez Salazar Elias Tenisario, Sr. Castillo Galarza José Gualberto **Vocales principales 1, 2, 3, 4 y 5** respectivamente.

LOS VOCALES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Sr. Castillo Galarza Luis Enrique, Sr. Curipoma Sisalima Ángel Patricio y Sr. Erraez Loarte Javier Gonzalo **Vocales principales 1, 2 y 3** respectivamente.

Sr. Narvaez Linares Henry Paul, Sr. Erraez Loarte Cirilo Orlando y Sr. Calvache Guerrero José Humberto **Vocales suplentes 1, 2 y 3** respectivamente.

Por tanto la organización estará representada en el organigrama en la siguiente manera (Figura 11).

ORGANIGRAMA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO SAN CARLOS

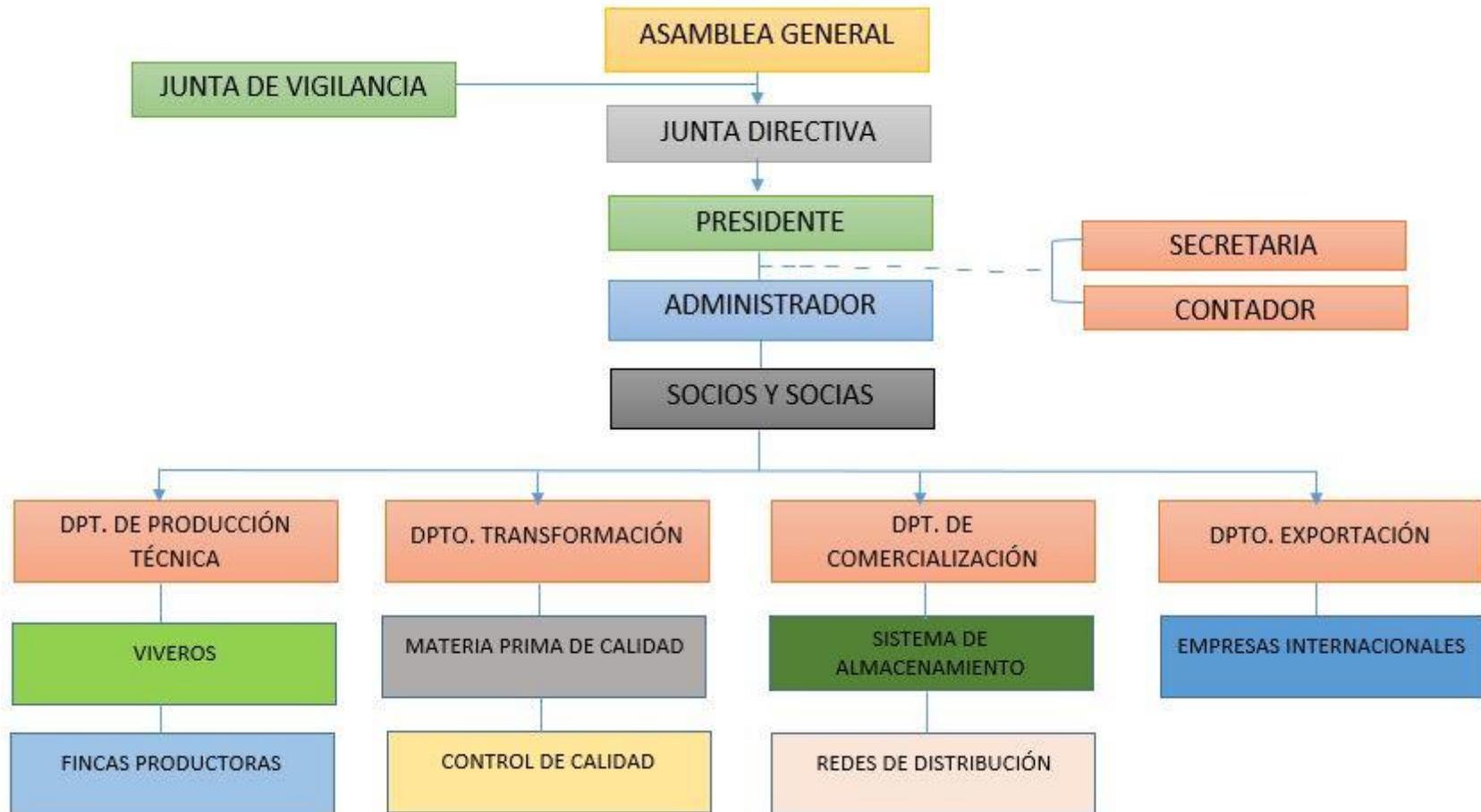


Figura 11. Organigrama de la APCSC

PORTAFOLIO DE PROYECTOS

La Asociación de productores de cacao San Carlos, ha recibido por la calidad del producto que se comercializa beneficios con financiamiento de los diferentes proyectos los que se indica en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Portafolio de proyectos de la APCSC

NOMBRE DEL PROYECTO	DONANTE	ROL DE APCSC
Proyecto Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico (ECORAE) Mayo 2006	ONGs Nacional	Apoyo con 22.000 dólares para compra de Guardiola, tendal, luz eléctrica, piscina para peses, y materiales
Consejo Provincial de Orellana 2006	Consejo de la provincia	Apoyo recibido 20.000 dólares para la comercialización del cacao y café
Proyecto sustentable del cantón Sacha (PRODES) 2006	ONGs Nacional	Vender cacao de 40 a 50 quintales semanales de cacao, este proyecto financió la comercialización, cuatro técnicos que los proveía de capacitaciones y para infraestructura
Fondo Europeo de Desarrollo (FED) 2006 – 2007	ONGs Internacional	El aporte recibido fue de 50.000 dólares recurso que fue invertido en pagos a técnicos, gastos administrativos, para comprar el cacao a los agricultores y también se pudo pagar la deuda con el Servicio de Rentas Interna (SRI)
Proyecto de Generación de Ingresos y Empleo para la Frontera Norte del Ecuador (PRONORTE – BID) 2007	Instituciones internacional	Apoyo recibido 2.800 dólares para materiales: tijeras, navaja, bomba de mochila, sillas, marquesinas.
Proyecto Fondo Internacional Social Ecuador (FIES)	Institución Internacional	este proyecto les apoyó con 10.000 dólares americanos valor con la que tenían de reserva y lograron con ese dinero comprar el producto a sus asociados y productores que deseaban vender el producto
Proyecto Apoyo a la Cohesión económica y social (CAN) - Proyecto Vamos cacao en Sacha 2013 – 2015	Financiado por la Unión Europea	Se pone a ejecución 200.000 Euros, recursos que fueron destinados a pagos del personal administrativo y compra de maquinaria, con la que actualmente se elabora la pasta de cacao, la duración de este proyecto fue para 10 meses.

4.5.3. Misión

La misión resalta el mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y familias campesinas vinculadas a la asociación mediante un sistema eficiente de producción, transformación, comercialización y exportación del cacao para ofrecer un producto de calidad a nivel nacional e internacional.

En la Misión de APCSC se realizaron pequeñas modificaciones, pero se mantienen los aspectos esenciales. La Misión actualizada de la asociación es:

Generar mejores condiciones de vida de las y los socios y familias campesinas vinculadas a la Asociación mediante un eficiente sistema de producción, transformación, comercialización y exportación del cacao y sus derivados, orientados hacia mercados especiales de cacao de alta calidad, nacional e internacional.

El elemento central de la Misión es el lograr de “mejores condiciones de vida de las y los socios y familias campesinas”, lo que implica cambios visibles en las actividades que realiza la asociación como: la producción, transformación y comercialización del cacao, para mejorar la economía de sus asociados, así como también beneficiar a una gran cantidad de familias de la zona y la provincia.

4.5.4. Visión

Los Socios y socias de la organización en su visión resaltan que en el futuro ellos desean una organización reconocida y especialista en los diferentes procesos para la cual ha sido conformada, la comercialización, transformación y exportación de cacao y de esta manera poder mejorar las condiciones de vida de todos sus asociados y las familias campesinas vinculadas a la organización.

En base a la trayectoria recorrida por la Asociación la visión futura fue renovada y queda de la siguiente manera:

Ser una organización reconocida y especializada en procesos de producción, comercialización, transformación y exportación de cacao y sus derivados, con un personal altamente capacitado que mejoren las condiciones de vida de sus asociados y familias campesinas vinculadas a la asociación.

4.5.5. Objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos de la APCSC para el período 2015 - 2020 son:

1. Las y los asociados de la APCSC logran un sistema de comercialización eficiente y rentable del cacao en grano y de productos elaborados a nivel local, nacional e internacional.
2. La APCSC mejora las condiciones de vida de las y los socios y por ende de las familias campesinas vinculadas a la Asociación a través de las actividades de producción, comercialización, transformación y exportación que realiza la asociación, manteniendo la sostenibilidad social y ambiental.
3. La APCSC fortalece el sistema de producción de cacao en las fincas de sus asociados por medio de capacitación participativa en manejo integrado de cultivo de cacao.

4. La APCSC Fortalecer el proceso de transformación del grano de cacao en productos demandados por consumidores Nacionales e internacional a través de un estudio de factibilidad y un programa de difusión.
5. La APCSC gestiona y fortalece adecuadamente las relaciones con instituciones gubernamentales locales y Nacionales, organizaciones y ONGs en los procesos organizativos y administrativos.
6. La APCSC alcanza un nivel de organización institucional autosuficiente con su rol de liderazgo en la gestión del desarrollo rural.

4.5.6. Criterios de éxito

Los siguientes indicadores evidencian el progreso de la APCSC hacia los objetivos planteados (Cuadro 5).

Cuadro 5. Criterios de éxito

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CRITERIOS DE ÉXITO
1. Las y los asociados a la APCSC logran un sistema de comercialización eficiente y rentable del cacao en grano y del producto elaborado a nivel local, Nacional e Internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Se logra una comercialización rentable de cacao y sus derivados - Aumenta la cantidad de socias y socios y familias productoras de cacao - La APCSCA aumenta el volumen de productos comercializados a nivel local, Nacional e Internacional.
2. La APCSC fortalece las condiciones de vida de las y los socios y por ende de las familias campesinas vinculadas a la Asociación a través de las actividades como: producción, comercialización, transformación y exportación que realiza la asociación aprovechando la sostenibilidad social y ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> - Los socios y socias al incrementar la producción, aumentan los niveles de ingresos en la finca y niveles de vida. - Mejora el grado de satisfacción del buen vivir en los Asociados y productores de la región - Las y los socios aumentan la sostenibilidad social y ambiental.
3. La APCSC fortalece los sistemas de producción de cacao en las fincas de sus asociados por medio de la capacitación participativa en manejo integrado de cultivo de cacao.	<ul style="list-style-type: none"> - Los socios y socias de la APCSC capacitados desarrollan capacidades en implementación de sistemas de producción de cacao. - Miembros de la APCSC capacitados en manejo integrado de cultivo de cacao, incrementa la producción de sus huertas.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CRITERIOS DE ÉXITO
4. La APCSC Fortalece el proceso de transformación del grano de cacao en productos demandados por consumidores Nacionales e Internacionales a través de un estudio de factibilidad y un programa de difusión.	<ul style="list-style-type: none"> - Los socios y socias de la APCSC capacitados desarrollan capacidades en transformación y comercialización de los productos elaborado - La APCSC dispone de productos de calidad con alta demanda por los consumidores.

	<ul style="list-style-type: none"> - La APCSC conoce la oferta, demanda y punto de equilibrio del producto elaborado. - La APCSC aumenta niveles la difusión de productos elaborados de cacao, a través de medios de comunicación local y Nacional e Internacional.
5. La APCSC gestiona y fortalece adecuadamente las relaciones con instituciones gubernamentales locales y nacionales, organizaciones y ONGs en los procesos organizativos y administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta el involucramiento de instituciones Internacionales y Nacionales. - Aumenta el trabajo conjunto con el Gobierno Municipal de La Joya de los Sachas y Juntas Parroquiales para lograr el desarrollo de las actividades de la APCSC. - Aumentan la gestión de participar en proyectos y ONGs para canalizar recursos y cubrir gastos administrativos de la organización.
6. La APCSC alcanza un nivel de organización institucional autosuficiente con su rol de liderazgo en la gestión del desarrollo rural.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece a sus empleados condiciones salariales de acuerdo a lo estipulado en la Ley laboral. - Fortalece la infraestructura e instalaciones de la Asociación y aumenta el control del capital. - APCSC mantiene actualizado sus estatutos orgánicos, su figura legal y su padrón de afiliados.

Nota: los objetivos y criterios/indicadores que se presentan dentro del cuadro anterior representan las aspiraciones de APCSC para el año 2015 - 2016. Ya que las acciones específicas hacia el logro de los mismos varían con los años dependiendo de la situación y prioridades a corto plazo de la Asociación; por lo tanto no debe esperarse que los Planes anuales incluyan actividades para todos los objetivos e indicadores en todos los años.

4.5.7. Actores y estrategias

De acuerdo a los Objetivos Estratégicos presentados anteriormente se identificaron los principales actores clave para el trabajo de APCSC y las estrategias de trabajo a desarrollar para lograr los objetivos y criterios de éxito. La información mencionada se presenta en el (Cuadro 6)

Cuadro 6. Actores y estrategias

CRITERIOS DE ÉXITO	ACTORES CLAVES	ESTRATEGIAS
OBJ. ESTR 1: Las y los asociados de la APCSC logran un sistema de comercialización eficiente y rentable del cacao en grano y de productos elaborados a nivel local, Nacional e Internacional.		
1. Se logra una comercialización rentable de cacao y sus derivados	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta parroquial - Gobierno Municipal - Empresa Kallari - Organizaciones, instituciones públicas y privadas - Eco-cacao - Agrocalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad y competitividad de los productos - Identificar nichos de mercado - Comunicarse con los productores y estimularlos - Listado de plantaciones - Identificación de potenciales compradores - Diseñar la plataforma de comercialización de forma estratégica - Estudio de factibilidad - Buscar fondos operativos - Incrementar de volumen de cacao
2. Aumenta la cantidad de socias y socios y familias productoras de cacao	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta Directiva - Juntas parroquiales - Organizaciones e instituciones privadas - Gobierno municipal 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicarse con los productores y estimularlos a la participación asociativa activa - Listado de fincas productoras - Identificar productos potenciales en liderazgo - Socializar y difundir sobre actividades de la Asociación
3. La APCSC aumenta el volumen de productos comercializados a nivel local, Nacional e Internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta Directiva - Organizaciones y proyectos de apoyo - ONGs - Agrocalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad y competitividad de los productos - Identificar nichos de mercado

OBJ. ESTR. 2: La APCSC mejora las condiciones de vida de las y los socios y por ende de las familias campesinas vinculadas a la Asociación a través de las actividades de producción, comercialización, transformación y exportación, manteniendo la sostenibilidad social y ambiental.

CRITERIOS DE ÉXITO	ACTORES CLAVES	ESTRATEGIAS
1. Los socios y socias al incrementar la producción, aumentan los niveles de ingresos en la finca y niveles de vida.	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta directiva - Organizaciones y - INIAP, MAGAP - Consejo provincial - Empresas privadas - Agrocalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad y competitividad del cacao - Mejoran los niveles de conocimientos en manejo integrado de las fincas - Cumplir con las normas de higiene y cuidado de la producción - Diversificar la producción
2. Mejora el grado de satisfacción del buen vivir en los Asociados y productores de la región.	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta Directiva - MIES 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar sistemas de evaluación de satisfacción para los asociados y clientes - Comunicarse con todos los asociados y clientes para estimularlos - Aplicación de encuestas para ver el grado de satisfacción - Asegurar que las encuestas de satisfacción se aplican en forma oportuna y que los resultados son reportados adecuadamente - Ejecutar recomendaciones de la Evaluación de Satisfacción de Clientes
3. Las y los socios aumentan la sostenibilidad social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Juntas parroquiales - Gobierno Municipal - Empresa Kallari - Organizaciones o proyectos de apoyo - Empresas públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar una participación activa en los socios y socias - Generar implementación de control a las plantaciones en las fincas de todos los asociados. - Identificar incentivos para todos los socios por la mejor plantación

CRITERIOS DE ÉXITO	ACTORES CLAVES	ESTRATEGIAS
<p>1. Los socios y socias de la APCSC capacitados desarrollan capacidades en implementación de sistemas de producción de cacao.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Junta Directiva - Socios y socias - Juntas parroquiales - Gobierno Municipal - Consejo Provincial - Empresa Kallari - Organizaciones y proyectos de apoyo - Instituciones públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar capacitaciones en las diferentes instituciones estatales y privadas - Impartir a socios y socias un programa de capacitación con enfoque en producción en sistema diversificados y agroforestales - Conocer las especies forestales con capacidad integradora en las plantaciones de cacao - Gira de observación para evidenciar bondades de los SAF en cacao
<p>2. Miembros de la APCSC capacitados en manejo integrado de cultivo de cacao, incrementa la producción en sus huertas cacao.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Juntas parroquiales - Gobierno Municipal - Empresa Kallari - Instituciones públicas y privadas - Organizaciones y proyectos de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar capacitaciones en las diferentes instituciones estatales y privadas - Trabajar de forma integral con el departamento de producción técnica - Formar un grupo de promotores vinculados a la zona. - Capacitar a promotores y asociados en temas de abonamiento en cacao, podas de mantenimiento y sanitarias - Capacitaciones a promotores y productores en temas de manejo integrado de plagas y enfermedades de cacao

OBJ. ESTR. 4: La APCSC Fortalece el proceso de transformación del grano de cacao en productos demandados por consumidores Nacionales e Internacional a través de un estudio de factibilidad y un programa de difusión.

CRITERIOS DE ÉXITO	ACTORES CLAVES	ESTRATEGIAS
<p>1. Los socios y socias de la APCSC capacitados desarrollan capacidades en transformación y comercialización de los productos elaborado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta directiva - Juntas parroquiales - Empresa Kallari - Organizaciones y proyectos de apoyo - Instituciones públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar control de calidad del grano de cacao para el evitar contaminantes (microorganismos elementos pesados) - Coordinar capacitación con especialistas en temas de elaboración de pasta de cacao - Mantener y mejorar los mecanismos de cooperación técnica que recibe la APCSC. - Desarrollar capacidades especializadas en el personal y los asociados de APCSC en transformación de cacao - Documentar y difundir la oferta de servicios que ofrece - Implementar maquinaria para el procesamiento de derivados de cacao
<p>2. La APCSC dispone de productos de calidad con alta demanda por los consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Juntas parroquiales - Gobierno Municipal - Consejo Provincial - Empresa Kallari - Organizaciones y proyectos de apoyo - Empresas públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar la demanda potencial y otras opciones de productos elaborados de cacao - Promover alianzas estratégicas para ubicar los productos en los diferentes mercados - Comercializar los productos que compra y elabora la organización
<p>3. La APCSC conoce la oferta, demanda y punto de equilibrio del producto elaborado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Juntas parroquiales - Organizaciones y proyectos de apoyo - Empresas públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un estudio de factibilidad para conocer la situación actual y futura del mercado - Ofrecer productos de alta calidad y demandados por los consumidores
<p>4. La APCSC aumenta niveles de difusión de productos elaborados de cacao, a través de medios de comunicación local y Nacional e Internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta Directiva - Junta parroquial - Empresa Kallari - Organizaciones y proyectos de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un programa de difusión para sus productos - Promocionar sus productos a nivel local, Nacional e Internacional - Divulgar la función de la APCSC en los medios de comunicación, ferias y en los Gobiernos locales.

OBJ. ESTR. 5: La APCSC gestiona y fortalece adecuadamente las relaciones con instituciones gubernamentales locales y Nacionales, organizaciones en los procesos organizativos y administrativos.

CRITERIOS DE ÉXITO	ACTORES CLAVES	ESTRATEGIAS
<p>1. Aumenta el involucramiento de instituciones Internacionales y Nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados - Junta directiva - Junta parroquiales - Organizaciones y proyectos de apoyo - Empresas públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Empezar giras y visitas a organizaciones, instituciones con potencial de apoyo, para hacer visibles las actividades realizadas por la APCSC - Identificar y gestionar recursos en instituciones donantes - Gestionar convenios de cooperación con instituciones y agrupaciones con experiencia en los procesos emprendidos por la APCSC.
<p>2. Aumenta el trabajo conjunto con el Gobierno Municipal de La Joya de los Sachas y Juntas Parroquiales para lograr el desarrollo de las actividades de la APCSC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta directiva - Juntas parroquiales - Organizaciones y proyectos de apoyo - Empresas públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el clima de trabajo con sinergia - Generar procedimientos y controles - Preparar y ejecutar estrategias de comunicación con la red de trabajo
<p>3. Aumentan la gestión de participar en proyectos para canalizar recursos y cubrir gastos administrativos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta directivo - Juntas parroquiales - Gobierno Municipal - Empresas públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructurar un comité evaluador de proyectos. - Organizar grupos para elaboración de proyectos - Gestionar la participación de pasantes o estudiantes para el emprendimiento de nuevas iniciativas APSC - Buscar apoyo en instituciones públicas y privada para la gestión de proyectos.

OBJ. ESTR. 6: La APCSC alcanza un nivel de organización institucional autosuficiente con su rol de liderazgo en la gestión del desarrollo rural.

CRITERIOS DE ÉXITO	ACTORES CLAVES	ESTRATEGIAS
1. Ofrece a sus empleados condiciones salariales de acuerdo a lo estipulado en la Ley laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados, productores y productoras - Junta de directivos - Ministerio de Relaciones Laborales 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los ingresos de APCSC a través de: aumentar las ventas y los márgenes de ganancia. - Diversificar fuentes de ingreso con nuevos proyectos. - Organizar actividades como: eventos, rifas, cobro multas y otras
2. Fortalece la infraestructura e instalaciones de la Asociación	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados - Junta directivo - Junta parroquiales - Organizaciones y proyectos de apoyo - Empresas públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar recursos para la reconstrucción de infraestructura en la APCSC - Mejorar las instalaciones de maquinarias - Adquirir maquinarias especializadas para el procesamiento de cacao
3. Aumenta el control del capital de la Asociación	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados - Junta directivo - Junta parroquiales - Organizaciones y proyectos de apoyo - Empresas públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar y evaluar balances económicos de la APCSC. - Buscar alternativas para el manejo del capital - Realizar auditorías anualmente o cuando se requieran
4. APCSC mantiene actualizado sus estatutos orgánicos, su figura legal y su padrón de afiliados	<ul style="list-style-type: none"> - Asociados - Junta directiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar asesoría legal, para viabilizar procesos contables y trámites tributarios - Elaborar el reglamento interno de la Asociación. - Llevar registros de todos los asociados

4.5.8. Líneas estratégicas de trabajo

Las Líneas de trabajo son el último componente del Plan Estratégico y sirven de conexión entre los cambios que se quieren lograr (expresados en los objetivos y criterios de éxito) y la planificación de las acciones cotidianas de la organización (expresadas en los planes operativos anuales y los planes de trabajo individuales).

Por tanto las líneas de trabajo identifican las cosas que la organización tiene que hacer para alcanzar los cambios que quieren lograr.

Las líneas de trabajo identificadas para cada objetivo estratégico y criterios de éxito se resumen en el

Cuadro 7.

Cuadro 7. Estrategias de la organización Productores de Cacao San Carlos para cumplir con su misión en función de sus prioridades.

CRITERIOS DE ÉXITO	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
OBJ. ESTR 1: Las y los asociados de la APCSC logran un sistema de comercialización eficiente y rentable del cacao en grano y de productos elaborados a nivel local, Nacional e Internacional.	
1. Se logra una comercialización rentable de cacao y sus derivados	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar la calidad y competitividad de los productos- Identificar nichos de mercado- Comunicarse con los productores y estimularlos- Inventario de plantaciones- Identificación de potenciales compradores- Diseñar la plataforma de comercialización de forma estratégica- Estudio de factibilidad- Disponer de fondos operativos
2. Aumenta la cantidad de socias y socios y familias productoras de cacao	<ul style="list-style-type: none">- Comunicarse con los productores y estimularlos a la participación- Inventario de fincas productoras- Identificar productos potenciales en liderazgo
3. La APCSC aumenta el volumen de productos comercializados a nivel local, Nacional e Internacional.	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar la calidad y competitividad de los productos- Identificar nichos de mercado

OBJ. ESTR. 2: La APCSC mejora las condiciones de vida de las y los socios y por ende de las familias campesinas vinculadas a la Asociación a través de las actividades de producción, comercialización, transformación y exportación manteniendo la sostenibilidad social y ambiental.

CRITERIOS DE ÉXITO	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
1. Los socios y socias al incrementar la producción, aumentan los niveles de ingresos en la finca y niveles de vida.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad y competitividad del cacao - Mejoran los niveles de conocimientos en manejo de fincas - Cumplir con las normas de higiene y cuidado de la producción
2. Mejora el grado de satisfacción del buen vivir en los Asociados y productores de la región.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar sistemas de evaluación de satisfacción para los asociados y clientes - Comunicarse con todos los asociados y clientes para estimularlos - Aplicación de encuestas para ver el grado de satisfacción - Asegurar que las encuestas de satisfacción se aplican en forma oportuna y que los resultados son reportados adecuadamente - Ejecutar recomendaciones de la Evaluación de Satisfacción de Clientes
3. Las y los socios aumentan la sostenibilidad social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar una participación activa en los socios y socias - Generar implementación de control a las plantaciones en las fincas de todos los asociados. - Identificar incentivos para los socios por la mejor plantación

OBJ. ESTR. 3: La APCSC fortalece el sistema de producción de cacao en las fincas de sus asociados por medio de capacitación participativa en manejo integrado de cultivo de cacao.

1. Los socios y socias de la APCSC capacitados desarrollan capacidades en implementación de sistemas de producción de cacao.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar capacitaciones en las diferentes instituciones estatales (MAGAP, INIAP, SECAP, ECO-CACAO, etc) - Impartir a los asociados un programa de capacitación con enfoque en producción en sistema agroforestales - Conocer las especies forestales con capacidad integradora en las plantaciones de cacao - Gira de observación para evidenciar bondades de los SAF en cacao
2. Miembros de la APCSC capacitados en manejo integrado de cultivo de cacao,	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar capacitaciones en las diferentes instituciones estatales (MAGAP, INIAP, SECAP, ECO-CACAO, etc) - Trabajar de forma integral con el departamento de

incrementa la producción en sus huertas cacao.	<p>producción técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar un grupo de promotores vinculados a la zona. - Capacitar a promotores y asociados en temas de abonamiento en cacao, podas de mantenimiento y sanitarias - Capacitaciones a promotores y productores en temas de manejo integrado de plagas y enfermedades de cacao
--	---

OBJ. ESTR. 4: La APCSC Fortalecer el proceso de transformación del grano de cacao en productos demandados por consumidores Nacionales e Internacional a través de un estudio de factibilidad y un programa de difusión.

CRITERIOS DE ÉXITO	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
1. Los socios y socias de la APCSC capacitados desarrollan capacidades en transformación y comercialización de los productos elaborado	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar control de calidad del grano de cacao para el evitar contaminantes (microorganismos elementos pesados) - Coordinar capacitación con especialistas en temas de elaborados de cacao - Mantener y mejorar los mecanismos de cooperación técnica que recibe la APCSC. - Desarrollar capacidades especializadas en el personal y los asociados de la APCSC en temas de transformación de cacao - Documentar y difundir la oferta de servicios que ofrece la APCSC
2. La APCSC dispone de productos de calidad con alta demanda por los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar la demanda potencial y otras opciones de productos elaborados de cacao - Promover alianzas estratégicas para ubicar los productos en los diferentes mercados - Comercializar los productos que compra y elabora la organización
3. La APCSC conoce la oferta, demanda y punto de equilibrio del producto elaborado.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un estudio de factibilidad de mercado para conocer la situación actual y futura - Ofrecer productos de alta calidad y demandados por los consumidores
4. La APCSC aumenta niveles la difusión de productos elaborados de cacao, a través de medios de comunicación local y Nacional e Internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un programa de difusión para sus productos - Promocionar sus productos a nivel local, Nacional e Internacional - Divulgar la función de la APCSC en los medios de comunicación, ferias y en los Gobiernos locales

OBJ. ESTR. 5: La APCSC gestiona y fortalece adecuadamente las relaciones con instituciones gubernamentales locales y Nacionales, organizaciones y ONGs en los procesos organizativos y administrativos.

CRITERIOS DE ÉXITO	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
1. Aumenta el involucramiento de instituciones Internacionales y Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Empezar giras y visitas a organizaciones, instituciones con potencial de apoyo, para hacer visibles las actividades realizadas por la APCSC - Identificar y gestionar recursos en instituciones donantes - Gestionar convenios de cooperación con instituciones y agrupaciones con experiencia en los procesos emprendidos por la APCSC.
2. Aumenta el trabajo conjunto con el Gobierno Municipal de La Joya de los Sachas y Juntas Parroquiales para lograr el desarrollo de las actividades de la APCSC.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener el clima de trabajo con sinergia - Generar procedimientos y controles - Preparar y ejecutar estrategias de comunicación con la red de trabajo
3. Aumentan la gestión de participar en proyectos de ONGs para canalizar recursos y cubrir gastos administrativos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Estructurar un comité evaluador de proyectos. - Organizar grupos para elaboración de proyectos - Gestionar la participación de pasantes o estudiantes para la el emprendimiento de nuevas iniciativas APCSC - Buscar apoyo en instituciones públicas y privada para la gestión de proyecto

OBJ. ESTR. 6: La APCSC alcanza un nivel de organización institucional autosuficiente con su rol de liderazgo en la gestión del desarrollo rural.

1. Ofrece a sus empleados condiciones salariales de acuerdo a lo estipulado en la Ley laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los ingresos de APCSC a través de: aumentar las ventas y los márgenes de ganancia. - Diversificar fuentes de ingreso con nuevos proyectos.
2. Fortalece la infraestructura e instalaciones de la Asociación y aumenta el control del capital	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar recursos para la reconstrucción de infraestructura en la APCSC - Mejorar las instalaciones de maquinarias - Realizar y evalúa balances económicos de la APCSC. - Buscar alternativas para el manejo del capital
3. APCSC mantiene actualizado sus estatutos orgánicos, su figura legal y su padrón de afiliados	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar asesoría legal, para viabilizar procesos contables y trámites tributarios - Elaborar el reglamento interno de la Asociación. - Llevar registros de todos los asociados

4.6. Plan de acción

El Plan de acción es una herramienta que se utiliza para definir actividades y así dar cumplimiento a los objetivos de las diferentes áreas de gestión, para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Este Plan es un elemento articulador entre lo estratégico y lo operativo, lo que permite presentar acciones concretas.

La elaboración del plan de acción para la organización de Productores de Cacao San Carlos se realizó con base al plan estratégico elaborado y propuesto, ya que permitirá tener ideas más concretas y será el despegue como guía de las diferentes actividades que la organización debe realizar.

El presente plan de acción (PA) describe las principales estrategias y acciones a realizarse durante el año 2015 con el fin de lograr los objetivos establecidos en el Plan Estratégico (Cuadro 8).

Cuadro 8. Plan de acción para la Asociación de Productores de Cacao San Carlos

OBJETIVO A MEDIANO PLAZO: La Asociación de Productores de Cacao San Carlos elabora y pone en marcha el plan estratégico para mejorar las condiciones de vida de los socios y socias y garantizar la sostenibilidad social, ambiental y financiera						
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Las y los asociados de la APCSC logran un sistema de comercialización eficiente y rentable del cacao en grano y de productos elaborados a nivel local, Nacional e Internacional.						
Indicadores	Actividades	Productos	Persona responsable	Tiempo requerido	Calendario	Recursos necesarios
Se logra una comercialización rentable de cacao y sus derivados.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad y competitividad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> Producto de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	5 años	Oct. 2015 a Oct. DEL 2020	Humanos <ul style="list-style-type: none"> Asociados Junta Directiva Productores Instituciones involucradas Materiales <ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de colores Papel periódico Marcadores Hojas boom Lapiceros y /o lápiz Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> Computadora Cámara Impresora
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar nichos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Mercados identificados 	<ul style="list-style-type: none"> Junta directiva 	2 años	Octubre 2015 al 2017	
	<ul style="list-style-type: none"> Comunicarse con los productores y estimularlos 	<ul style="list-style-type: none"> Productores con actitud de asociarse 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	5 años	Oct. 2015 a Oct. DEL 2020	
	<ul style="list-style-type: none"> Registro de plantaciones de productores 	<ul style="list-style-type: none"> Inventario de plantaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	3 meses	Octubre a diciembre	
	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de potenciales compradores 	<ul style="list-style-type: none"> Compradores identificados 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	5 años	Octubre 2015 al 2020	
	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar la plataforma de comercialización de forma estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma estratégica de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Junta directiva 	6 meses	octubre 2015 a marzo del 2016	
	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de factibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Documento del estudio mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Junta directiva 	6 meses	Octubre 2015 a marzo del 201	
	<ul style="list-style-type: none"> Buscar fondos operativos 				Octubre 2015 al 2020	

	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el volumen de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer recursos Registro compra del producto 	<ul style="list-style-type: none"> Junta directiva Socios y socias Junta directiva 	<p>5 años</p> <p>1 años</p>	<p>Octubre 2015 a octubre del 2016</p>	
Aumenta la cantidad de socias y socios y familias productoras de cacao	<ul style="list-style-type: none"> Comunicarse con productores y estimularlos a participar asociativa. Registro de fincas productoras. Identificar productores potenciales en liderazgo Socializar y difundir sobre actividades de la Asociación 	<ul style="list-style-type: none"> Productores con interés en participación Inventario de fincas. Productores Líderes Registro de asistencia de reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva Socios y socias Junta directiva Socios y socias Junta directiva Junta directiva 	<p>1 año</p> <p>6 meses</p> <p>1 año</p> <p>6 meses</p>	<p>Octubre 2015 a octubre del 2016</p> <p>Octubre 2015 a marzo del 2016</p> <p>Octubre 2015 a octubre del 2016</p> <p>Octubre 2015 a marzo del 2016</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Asociados Junta Directiva Productores Instituciones involucradas <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> Papel Marcadores Hojas boom Lapiceros <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> Computadora Cámara Impresora
La APCSC aumenta el volumen de productos comercializados a nivel local, Nacional e Internacional	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad y competitividad de los productos. Identificar nichos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Productos de alta calidad Mercados ubicados 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva Socios y socias Junta directiva 	<p>5 años</p> <p>2 años</p>	<p>Oct. 2015 a Oct. DEL 2020</p> <p>Octubre 2015 al 2017</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta Directiva Productores/as Instituciones <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> Hojas boom Lapiceros <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> Computador

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: La APCSC fortalece las condiciones de vida de las y los socios y por ende de las familias campesinas vinculadas a la Asociación a través de las actividades como: producción, comercialización, transformación y exportación que realiza la asociación aprovechando la sostenibilidad social y ambiental.

Indicadores	Actividades	Productos	Persona responsable	Tiempo requerido	Calendario	Recursos necesarios
Los socios y socias al incrementar la producción, aumentan los niveles de ingresos en la finca y niveles de vida.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad y competitividad del cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> fincas de cacao con buen rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	5 años	Oct. 2015 a Oct. del 2020	Humanos <ul style="list-style-type: none"> Asociados Junta Directiva Productores/as Instituciones Materiales <ul style="list-style-type: none"> Abonos Tijeras de podar Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> Moto guadaña
	<ul style="list-style-type: none"> Mejoran los niveles de conocimientos en manejo integrado de fincas. 	<ul style="list-style-type: none"> Productores con capacidad de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Familias productoras 	2 años	Octubre 2015 al 2017	
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las normas de higiene y cuidado de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> Cacao de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva Familias productoras 	5 años	Oct. 2015 a Oct. DEL 2020	
	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar la producción 		<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva Familias productoras 	2 años	Octubre 2015 al 2017	
Mejora el grado de satisfacción y buen vivir en los Asociados y productores de la región	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sistemas de evaluación de satisfacción para los asociados y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Junta directiva 	1 año	Oct. 2015 a Oct. DEL 2016	Humanos <ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta Directiva Productores Materiales <ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de colores Marcadores Hojas boom Lapiceros Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> Computadora
	<ul style="list-style-type: none"> Comunicarse con todos los asociados y clientes para estimularlos. 	<ul style="list-style-type: none"> Productores motivados en la participación 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva Familias productoras 	5 años	Octubre 2015 al 2020	

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de encuestas para ver el grado de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del grado de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> •Socios y socias •Junta directiva 	6 meses	Oct. 2015 a marzo del 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara • Impresora
Las y los socios aumentan la sostenibilidad social y ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar una participación activa en los socios y socias • Implementación de control a las plantaciones en las fincas de todos los asociados. • Identificar incentivos para los socios por la mejor plantación 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores con capacidad de participación • Sistema de control y medición de fincas • Plantaciones de cacao modelos 	<ul style="list-style-type: none"> •Socios y socias •Junta directiva <ul style="list-style-type: none"> •Socios y socias •Junta directiva <ul style="list-style-type: none"> •Socios y socias •Junta directiva 	5 años 1 año 5 años	Oct. 2015 a Oct. DEL 2020 Octubre 2015 a octubre del 2016 Oct. 2015 a Oct. DEL 2020	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios y socias • Junta Directiva • Productores y productoras • Instituciones <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de colores • Papel periódico • Marcadores • Tijera • Hojas boom • Lapiceros <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Cámara • Impresora

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: La APCSC fortalece los sistemas de producción de cacao en las fincas de sus asociados por medio de la capacitación participativa en manejo integrado de cultivo de cacao.

Indicadores	Actividades	Productos	Persona responsable	Tiempo requerido	Calendario	Recursos necesarios
Los socios y socias de la APCSC capacitados desarrollan capacidades en implementación de sistemas de producción de cacao.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar capacitaciones en las diferentes instituciones estatales • Impartir a socios y socias un programa de capacitación con enfoque en producción en sistema diversificados y agroforestales • Conocer las especies forestales con capacidad integradora en las plantaciones de cacao • Gira de observación para evidenciar bondades de los SAF en cacao 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitaciones • Productores capacitados en producción en sistema diversificados y agroforestales • Especies identificadas • Aprendizaje sobre SAF 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios y socias • Junta directiva • Socios y socias • Junta directiva • Socios y socias • Junta directiva 	<p>1 año</p> <p>5 años</p> <p>1 año</p> <p>5 años</p>	<p>Oct. 2015 a Oct. del 2016</p> <p>Octubre 2015 a octubre del 2020</p> <p>Oct. 2015 a Oct. del 2016</p> <p>Oct. 2015 a Oct. DEL 2020</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios y socias • Junta Directiva • Productores y productoras • Instituciones involucradas <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijeras y serruchos de podar • Tarjetas • Papel periódico • Marcadores • Hojas boom • Lapiceros • Especies forestales de servicios <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Cámara • Impresora • Densiómetro esférico
Miembros de la APCSC capacitados en	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar capacitaciones en las 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotores y productores capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva 	5 años	Oct. 2015 a Oct. DEL 2020	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios y socias • Junta Directiva

<p>manejo integrado de cultivo de cacao, incrementa la producción en sus huertas cacao.</p>	<p>diferentes instituciones estatales y privadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar de forma integral con el Departamento de producción técnica • Formar un grupo de promotores vinculados a la zona. • Capacitar a promotores y asociados en temas de abonamiento, podas de mantenimiento y sanitarias de cacao • Capacitaciones a promotores y productores en temas de manejo integrado de plagas y enfermedades de cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de trabajo en equipo • Grupo de promotores • Promotores y asociados capacitados • Memorias de capacitación • Promotores y productores capacitados en manejo de plagas y enfermedades 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios y socias • Junta directiva 	1 año	Octubre 2015 a octubre del 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Los promotores • Técnicos • Las instituciones <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guías de manejo • Tijeras y serruchos de podar • Tarjetas de colores • Papel periódico • Marcadores • Hojas boom • Lapiceros <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Cámara • Impresora • Bomba a motor • Motoguadaña
			<ul style="list-style-type: none"> • Socios y socias • Junta directiva 	1 año	Octubre 2015 al 2016	
			<ul style="list-style-type: none"> • Socios y socias • Junta directiva 	5 años	Octubre 2015 a octubre del 2020	
			<ul style="list-style-type: none"> • Socios y socias • Junta directiva 	5 años	Octubre 2015 a octubre del 2020	

OBJETIVO ESPECÍFICO 4: La APCSC Fortalece el proceso de transformación del grano de cacao en productos demandados por consumidores Nacionales e Internacionales a través de un estudio de factibilidad y un programa de difusión.

Indicadores	Actividades	Productos	Persona responsable	Tiempo requerido	Calendario	Recursos necesarios
Los socios y socias de la APCSC capacitados desarrollan capacidades en transformación y comercialización de los productos elaborado	<ul style="list-style-type: none"> Realizar control de calidad del grano de cacao para evitar contaminantes (microorganismos elementos pesados) 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de calidad del grano de cacao Grano de cacao de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	5 años	Oct. 2015 a Oct. DEL 2020	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta Directiva Los productores Especialista en el tema Las instituciones involucradas <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> Almendras de cacao Tarjetas de colores Papel periódico Marcadores Hojas boom Lapiceros y /o lápiz <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> Maquinarias Computadora Cámara Impresora
	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar capacitación con especialistas en temas de elaborados de pasta de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitados en la elaboración de pasta de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	3 años	Oct. 2015 a Oct. del 2018	
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener y mejorar los mecanismos de cooperación técnica que recibe la APCSC. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios de cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	5 años	Octubre 2015 al 2020	
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar capacidades especializadas en el personal y los asociados de la APCSC en temas de transformación de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitados Normas de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva Socios y socias Junta directiva 	2 años	Octubre 2015 a octubre del 2017	
	<ul style="list-style-type: none"> Documentar y difundir la oferta de servicios que ofrece la APCSC 	<ul style="list-style-type: none"> Boletín de difusión 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	5 años	Octubre 2015 a octubre del 2020	

	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar maquinaria para el procesamiento de derivados de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> ● Maquinarias instaladas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva 	3 años	Octubre 2015 a octubre del 2018	
La APCSC dispone de productos de calidad con alta demanda por los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigar la demanda potencial y otras opciones de productos elaborados de cacao ● Promover alianzas estratégicas para ubicar los productos en los diferentes mercados ● Comercializar los productos que compra y elabora la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudio de demanda de productos ● Acuerdos de ventas firmados ● Productos comercializados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva 	5 años 3 años 1 año	Oct. 2015 a Oct. DEL 2020 Octubre 2015 al 2018 Oct. 2015 a Oct. DEL 2016	Humanos <ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta Directiva ● Productores ● Instituciones Materiales <ul style="list-style-type: none"> ● Tarjetas ● Papel periódico ● Marcadores ● Hojas boom ● Lapiceros Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> ● Computadora
La APCSC conoce la oferta, demanda y punto de equilibrio del producto elaborado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar un estudio de factibilidad para conocer la situación actual y futura ● Ofrecer productos de alta calidad y demandados por los consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudio de factibilidad ● Venta de productos elaborados de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva ● Junta directiva 	1 año 2 años	Oct. 2015 a Oct. DEL 2016 Octubre 2015 al 2017	Humanos <ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta Directiva ● Los productores ● Especialista Materiales <ul style="list-style-type: none"> ● Hojas boom ● Lapiceros Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> ● Computadora ● Cámara

La APCSC aumenta niveles la difusión de productos elaborados de cacao, a través de medios de comunicación local y Nacional e Internacional.	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar un programa de difusión para sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de difusión 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva 	2 años	Oct. 2015 a Oct. del 2017	Humanos <ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta Directiva ● Los productores ● Instituciones Materiales <ul style="list-style-type: none"> ● Tarjetas ● Marcadores ● Hojas boom ● Lapiceros Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> ● Computadora ● Cámara ● Impresora
	<ul style="list-style-type: none"> ● Promocionar sus productos a nivel local, Nacional e Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ● productos promocionados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva 	2 años	Octubre 2015 al 2017	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Divulgar la función de la APCSC en los medios de comunicación, ferias y en los Gobiernos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de difusión de la APCSC 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva 	5 años	Octubre 2015 al 2020	

OBJETIVO ESPECÍFICO 5:

La APCSC gestiona y fortalece adecuadamente las relaciones con instituciones gubernamentales locales, nacionales y organizaciones en los procesos organizativos y administrativos.

Indicadores:	Actividades	Productos	Persona responsable	Tiempo requerido	Calendario	Recursos necesarios
Aumenta el involucramiento de instituciones Internacionales y Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Emprender giras y visitas a organizaciones, instituciones con potencial de apoyo, para hacer visibles las actividades realizadas por la APCSC ● Identificar y gestionar recursos en instituciones donantes ● Gestionar convenios de cooperación con instituciones y agrupaciones con experiencia en los procesos emprendidos por la APCSC. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tríptico de la APCSC ● Convenios de apoyo ● Aprobación de propuestas ● Convenios legalizados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva 	2 años 3 años 4 años	Oct. 2015 a Oct. del 2017 Oct. 2015 a Oct. del 2018 Octubre 2015 al 2019	Humanos <ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta Directiva ● Productores/as ● Guía conocedor ● Instituciones Materiales <ul style="list-style-type: none"> ● Tarjetas de colores ● Papel periódico ● Marcadores ● Hojas boom ● Lapiceros Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> ● Computadora ● Cámara ● Impresora

<p>Aumenta el trabajo conjunto con el Gobierno Municipal de La Joya de los Sachas y Juntas Parroquiales para lograr el desarrollo de las actividades de la APCSC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener el clima de trabajo con sinergia ● Generar normas de procedimientos y controles ● Preparar y ejecutar estrategias de comunicación con la red de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Normas de trabajo en equipo ● Normas de procedimientos ● Estrategia de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva 	<p>5 años</p> <p>1 año</p> <p>2 años</p>	<p>Oct. 2015 a Oct. DEL 2020</p> <p>Octubre 2015 al 2016</p> <p>Oct. 2015 a Oct. DEL 2017</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta Directiva ● Productores/as ● Instituciones <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tarjetas ● Papel periódico ● Marcadores ● Hojas boom ● Lapicero
<p>Aumentan la gestión de participar en proyectos para canalizar recursos y cubrir gastos administrativos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructurar un comité evaluador de proyectos. ● Organizar grupos para elaboración de proyectos ● Gestionar la participación de pasantes o estudiantes para el emprendimiento de nuevas iniciativas APSC ● Buscar apoyo en instituciones públicas y privada para la gestión de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comité evaluador ● grupo elaborador de proyectos ● Nuevas iniciativas ● Proyectos elaborados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva 	<p>5 años</p> <p>5 años</p> <p>5 años</p> <p>5 años</p>	<p>Oct. 2015 a Oct. del 2020</p> <p>Oct. 2015 a Oct. del 2020</p> <p>Oct. 2015 a Oct. del 2020</p> <p>Octubre 2015 a Oct. del 2020</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta Directiva ● Productores/as ● Instituciones <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tarjetas de colores ● Papel periódico ● Marcadores ● Hojas boom ● Lapiceros <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Computadora ● Cámara ● Impresora

OBJETIVO ESPECÍFICO 6:						
La APCSC alcanza un nivel de organización institucional autosuficiente con su rol de liderazgo en la gestión del desarrollo rural.						
Indicadores:	Actividades	Productos	Persona responsable	Tiempo requerido	Calendario	Recursos necesarios
Ofrece a sus empleados condiciones salariales de acuerdo a lo estipulado en la Ley laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los ingresos de APCSC a través del aumento de las ventas y los márgenes de ganancia. Diversificar fuentes de ingreso con nuevos proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> APCS Capitalizada Proyectos aprobados 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	5 años	Oct. 2015 a Oct. del 2020	Humanos <ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta Directiva Los productores Instituciones Materiales <ul style="list-style-type: none"> Roles de pagos Tarjetas Papel periódico Marcadores Lapiceros Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> Computadora Cámara Impresora
			<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	5 años	Oct. 2015 a Oct. del 2020	
Fortalece la infraestructura e instalaciones de la Asociación y	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar recursos para la reconstrucción de infraestructura en la APCSC Mejorar las instalaciones de maquinarias especializadas para el procesamiento de cacao 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura en buenas condiciones Maquinarias instaladas 	<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	3 años	Oct. 2015 a Oct. DEL 2018	Humanos <ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta Directiva Productores/as Instituciones Materiales <ul style="list-style-type: none"> Tarjetas Papel periódico Marcadores Hojas boom Lapiceros Tecnológico <ul style="list-style-type: none"> Computadora
			<ul style="list-style-type: none"> Socios y socias Junta directiva 	3 años	Octubre 2015 al 2018	

<p>Aumenta el control del capital de la Asociación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar y evalúa balances económicos de la APCSC ● Buscar alternativas para el manejo del capital ● Realizar auditorías anualmente o cuando se requieran 	<ul style="list-style-type: none"> ● Balances económicos ● Programa contable ● Informe de auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva 	<p>5 años</p> <p>1 año</p> <p>5 años</p>	<p>Oct. 2015 a Oct. del 2020</p> <p>Octubre 2015 al 2016</p> <p>Oct. 2015 a Oct. DEL 2020</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta Directiva ● Productores/as <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Papel periódico ● Marcadores <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Computadora ● Cámara ● Impresora
<p>APCSC mantiene actualizado sus estatutos orgánicos, su figura legal y su padrón de afiliados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar asesoría legal, para viabilizar procesos contables y trámites tributarios ● Elaborar el reglamento interno de la Asociación ● Llevar registros de todos los asociados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Control de procesos ● Reglamento interno ● Listado de asociados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva ● Socios y socias ● Junta directiva 	<p>5 años</p> <p>1 año</p> <p>1 año</p>	<p>Oct. 2015 a Oct. DEL 2020</p> <p>Octubre 2015 al 2016</p> <p>Oct. 2015 a Oct. del 2016</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Socios y socias ● Junta Directiva ● Productores/as ● Instituciones <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Papel periódico ● Marcadores <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Computadora ● Cámara ● Impresora

5. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS

5.1 Apreciación de los resultados

Los resultados obtenidos con la herramienta de diagnóstico empresarial por capitales, refleja el funcionamiento de la organización de una forma sencilla y puntual.

Es notorio que la organización es una Asociación organizada pero que no cuenta con el apoyo de todos los asociados debido, a los inconvenientes presentados en las administraciones anteriores. Sin embargo la Junta directiva lucha por sacar adelante la misma y poco a poco lo está logrando, cuenta con infraestructura, tiene varias hectáreas de terreno, mantiene buena relación con otras instituciones, pero le falta recursos económicos y coordinación en sus actividades.

Pese a que tiene 10 años de funcionamiento es una organización poco conocida por los habitantes de la parroquia en especial de aquellas personas que no poseen fincas, sin embargo para aquellos que tienen finca si ha causado impacto positivo tanto en la parroquia, el cantón y la provincia ya que a través de las múltiples participaciones de ferias, reuniones de trabajo, por publicidades, etc, se ha hecho conocer. Sin embargo le faltan elementos de identidad para ser única en sus acciones y todavía no hay un fuerte compromiso para asegurar la protección y conservación de los recursos naturales.

El análisis realizado a la organización con la herramienta aplicada, la sistematización de experiencia plasmada, la propuesta del plan estratégico y el plan de acción, servirán a la organización para identificar sus recursos, lograr rescatar conocimientos para mejorar proyectos a futuro y además fortalecer las debilidades, para trabajar y utilizarlos como base de planificación para sus futuras actividades, involucrando participativamente a todos sus asociados y así lograr mejorar su desempeño y obtener mayores impactos a nivel local, nacional e internacional.

5.2. Limitaciones de los resultados

Partiendo de la realidad de la organización, fue un poco complicado el trabajo realizado, porque en sus 10 años de funcionamiento la organización no cuenta con los documentos básicos y necesarios como es el reglamento interno, la historia de la organización y algunos documentos que son propiedad de la organización, lo que hizo que la recopilación de importante información fuera obtenida de actores claves individualmente, lo que hizo que muchas veces se contradijeran en la información proporcionada y generara un poco de malestar en los talleres de socialización de la misma.

La falta de interés de los asociados hizo que la herramienta de diagnóstico de capacidades empresarial por capitales fuera llenada solo por el presidente y ayuda de la secretaria de la organización debido a la no asistencia de otros miembros claves de la organización, en la que se encontraron con muchas debilidades en algunos criterios de los capitales Humano, Social y Natural.

La sistematización fue elaborada con algunos miembros de la Junta directiva y con 50% de socios y socias debido al poco o nada de interés por parte de los asociados.

El PE fue elaborado en base a la necesidad y realidad de la organización con la asistencia de pocos miembros de la Junta directiva y algunos socios y socias, por lo que refleja el punto de vista del personal administrativo ya que son los que más participan.

El Plan de acción fue elaborado de acuerdo a los objetivos estratégicos, criterios de éxitos y líneas estrategias en la que también hubo poca asistencia y participación por parte de los asociados de la organización.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo condujo a las siguientes conclusiones:

- La sistematización de experiencia es de mucha importancia ya que permitió analizar desde diversos contextos el quehacer cotidiano de una organización, para extraer las lecciones aprendidas, entre las que sobresalen el trabajo en equipo, trabajar planificada mente, capacitarse en temas relacionados a procesos y procedimientos administrativos y definir nuevas estrategias para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza la organización.
- La APCSC cuenta con una directiva formada legalmente, la cual lidera las acciones y competencias encargadas por sus asociados; se preocupa por la producción de las huertas de cacao y brinda capacitación a todos sus asociados; garantiza peso y pago más justo del cacao, logrando que sus asociados y otros productores vendan su producción a la Asociación. También tiene debilidades en la gestión administrativa debido al desconocimiento de procesos y procedimientos administrativos.
- La APCSC en la actualidad emprende procesos de transformación del grano de cacao en pasta de cacao, lo cual es una oportunidad para tener mejores beneficios e incrementar sus ingresos.
- La Asociación de Productores de Cacao San Carlos (APCSC) ha fortalecido el capital físico, social y comercial, gracias a la búsqueda de buenas relaciones y apoyo económico de otras instituciones locales, nacionales y extranjeras.
- La elaboración del plan estratégico se logró con dificultad debido a la baja participación, lo que pone en evidencia que se debe poner especial empeño en fortalecer los capitales humano y social.
- El plan estratégico es un instrumento base con acciones, que puede permitir el desarrollo de la asociación siempre y cuando los directivos direccionen las actividades definidas, así como también pueden estas, estar sujetas a cambios en la medida que se vayan ejecutando.
- La aplicación del plan de acción ayudará a mejorar el trabajo que realiza la organización ya que contribuye a la creación y redefinición de valores organizativos como el trabajo en equipo, compromiso con la organización, liderazgo, innovación, desarrollo profesional, entre otros en la asociación.
- La ejecución del plan de acción permitirá establecer con mayor claridad las actividades que realizará la organización en un periodo de 1 a 5 años, así como también la proyección de búsqueda de recursos financieros a nivel interno como externo, para la realización de las mismas.

7. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones en el presente trabajo van dirigidas a los Practicantes de desarrollo, a la organización solicitante, a técnicos de organizaciones, Gobierno o civiles y a la comunidad, misma que a continuación se enuncian:

Para los practicantes de desarrollo

- Es importante cuando sea posible, realizar visitas previas antes de iniciar con el trabajo de grado ya que eso hace posible conocer más a la organización donde se realizará el trabajo y permite que los instrumentos de recolección de información elaborados requieran pocos ajustes para su aplicación. También se conoce el contexto de la comunidad donde se sitúa la organización.
- Ajustar los diferentes instrumentos de recolección de información (encuesta) y herramientas de diferentes tipos para que sean planteados para este tipo de trabajo, de acuerdo a la disponibilidad de información y al contexto que posea la comunidad donde se quieran aplicar.
- La realización de trabajos de sistematización en la práctica profesional es de mucha importancia. Permite hacer una reflexión crítica del quehacer cotidiano de una organización y así, poder fortalecer y crear iniciativas productivas o de negocio en la que se involucre participativamente a hombres y mujeres.

Para la Organización solicitante

- Impulsar al trabajo con el enfoque de inclusión y equidad propuesto, de manera que se visibilicen aspectos importantes como la participación e inclusión equitativa en los procesos que desarrolla la organización.
- La organización debe iniciar por fortalecer los capitales humano y natural lo que hace necesario redactar el reglamento interno, el manual de descripción de puesto de trabajos y se incentive la participación de hombres y mujeres.
- Elaborar un sistema de evaluación del desempeño, para que se promueva el trabajo en equipo y se fortalezcan las relaciones interpersonales y que los resultados obtenidos, ya sean estos positivos o negativos se den a conocer a todos, para que juntos puedan buscar soluciones y/o estrategias de solución.
- La organización debe poner en ejecución el plan estratégico que fue diseñado participativamente con las y los socios, ya que es el camino a seguir por la organización, así podrán alcanzar las metas trazadas y lograr el cambio que se quiere.
- Aplicar el plan operativo en la organización ya que permitirá mejorar el trabajo que se realiza así como también contribuir a la creación y redefinición de valores organizativos como el trabajo en equipo, compromiso con la organización, liderazgo, innovación, desarrollo profesional, y otros.
- Por sugerencia de miembros de la comunidad, la organización debe analizar la factibilidad de comprar y vender todos los productos que cosechan los agricultores y la posibilidad de

implementar una tienda de víveres y productos de la zona, para que los asociados y familias de la zona puedan adquirir los víveres y verduras para el sustento familiar.

- Crear un programa de difusión para darse a conocer y mantener informada a la comunidad y la provincia del accionar de la organización.

Para técnicos de organizaciones de gobierno y civiles

- Se recomienda elaborar un plan de capacitaciones que liste los temas a dictarse durante un determinado periodo. Así las y los socios tendrán conocimiento de los temas a desarrollarse en las diferentes capacitaciones.
- Proveer de capacitaciones a todos los asociados y familias agricultoras que están vinculadas con la organización de manera que esos conocimientos puedan ser puesto en práctica.
- Realizar visitas periódicas a las diferentes fincas de los asociados para poder dar seguimiento a la aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y verificar los resultados.

Para la Comunidad

- Apoyar positivamente a la organización con ideas, vendiendo su producto y comprando el producto que esta ofrece, para que pueda continuar con su trabajo y aportar al desarrollo de la comunidad.

8. LECCIONES APRENDIDAS

Dentro de las lecciones aprendidas con el trabajo desarrollado, se pueden anotar las siguientes:

- La Asociación reconoce que el trabajo en equipo es vital para la organización ya que permite hacer grandes cosas en beneficio propio. Así como también reconoce que una de sus debilidades ha sido el desconocimiento de los procesos y procedimientos administrativos, lo que ha generado pérdidas económicas para la asociación.
- La Asociación se dio cuenta de la importancia que tiene trabajar con un plan estratégico y un plan de acción, ya que estos orientan el camino o pauta a seguir por la asociación, para la realización de las diferentes actividades para lograr alcanzar los objetivos planteados.
- Es importante realizar visitas previas a la organización ya que esto permitirá conocer un poco a la organización, de manera que pueda elaborar los instrumentos de recolección de información y así los ajustes que se realicen en el campo serán mínimo.
- Haber tenido la oportunidad de compartir con las y los socios de la organización, habitantes de la comunidad y autoridades de la parroquia donde se sitúa la organización, realmente es una experiencia única ya que se conoce la dinámica y el trabajo interno de la misma.
- Es importante ser flexibles para obtener información, ya que no toda ella se puede obtener al momento de realizar entrevistas o talleres.
- Realizar una buena coordinación de las actividades a desarrollar con las diferentes personas o grupos de personas con que se va a trabajar. Plantear y definir agendas de trabajo que le faciliten y agilicen el trabajo de manera eficiente y así lograr cumplir con los objetivos trazados.
- Establecer buenas relaciones interpersonales y promover el apoyo y la disponibilidad de los actores involucrados en el trabajo a desarrollar, para que el avance en las diferentes actividades sea efectivo.

9. LITERATURA CITADA

- Alburquerque, F. 1997. Metodología para el desarrollo económico local. CEPAL. Consultado en octubre 2015. Disponible en: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/klk.pdf>
- ANECACAO (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao). 2015. Cacao en el Ecuador. El cacao, uno de los más significativos símbolos de nuestro país. Consultado en octubre 2015. Disponible en: <HTTP://WWW.ANECACAO.COM/ES/QUIENES-SOMOS/CACAO-EN-ECUADOR.HTML>
- Augustin de Asis, Gross, D., Lillo, E., Caro, A. s. f. Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas. Fundación Luis Vives. Madrid, España. 182p.
- Barquero Torres, MI; Rendón Acevedo, JA. 2011. Desarrollo humano local la alternativa para el buen vivir. Revista de la Universidad de la Salle. Bogotá, CO. n° 54:67-86.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) – AMAZNOR (Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica Norte del Ecuador). 2010. Proyecto de Desarrollo Sostenible de la Frontera Amazónica Norte del Ecuador (en línea). Ecuador. Consultado el 26 de may., 2015. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35310148>
- Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI) Nicaragua, 2012. Perfil de mercado: Cacao organico-Europea. (En línea). Consultado en mayo 2015. Disponible en: http://www.cei.org.ni/images/file/mercado_%20cacao%20organico_%20mercado_europa.pdf
- DFC/FAO. 1996. Serie documentos de trabajo DFC N. 07. Guía para la Sistematización de Experiencias y Procesos. Quito, Ecuador.
- Imbach, A. 2014. Estrategias de vida: curso de estrategias de vida (diapositivas). CATIE. Turrialba, CR. 42 diapositivas.
- Imbach, A.C, 2015. Planificación estratégica de organizaciones. Notas de clases del Curso de Planificación estratégica. CATIE, Costa Rica, Escuela de Posgrado, Maestría en Práctica del desarrollo.
- INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y censos). 2010. Resultados del censo de población y vivienda en el Ecuador (en línea). Ecuador. Consultado 26 de may., 2015. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/orellana.pdf>
- INEC (Instituto Nacional de estadísticas y censos). 2013. Visualizador de control ESPAC. Consultado 13 de abril del 2015 en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/visualizador-espac/>

- Jara, O. (2012). La sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles, San José: Alforja.
- Sánchez, S.Y. 2013. Herramienta de Medios de vida para empresas sostenibles. Notas de clases del Curso Gestión de Empresas Locales. CATIE, Costa Rica, Escuela de Posgrado, Maestría en Práctica del desarrollo.

10. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de obtención de información para la sistematización de experiencia y el plan estratégico de la organización APCSC.

OBJETIVO ESPECIFICO	PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS	ANÁLISIS DE A INFORMACIÓN	ACTIVIDADES
OE1. Realizar una sistematización participativa de la experiencia de la Asociación con todos sus asociados para analizar su trayectoria desde su creación en 2005 hasta la presente fecha y extraer las lecciones aprendidas en este proceso.	<p>¿Cómo surgió la idea de formar la asociación de productores de cacao San Carlos?</p> <p>¿Cuáles son los hitos históricos que se han dado en el transcurso de sus inicios hasta la actualidad (2005 – 2015)?</p> <p>¿Cuáles fueron los mayores logros y avances históricos de la Asociación en la comunidad hasta la actualidad?</p> <p>¿Cuáles fueron las mayores dificultades de la Asociación para sus actividades?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informantes claves - Documentos de la Asociación - Junta Directiva - Socios (as) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo focal - Información secundaria - Entrevistas - Talleres participativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Línea del tiempo - análisis descriptivo - Análisis FODA 	<p>Búsqueda de antecedentes motivadores y previos a la experiencia.</p> <p>Recopilación de evidencia de problemas y cambio en el proceso de producción</p> <p>Búsqueda de evidencias en la comunidad del impacto que ha tenido la presencia de la asociación</p> <p>Opiniones de los usuarios</p>
OE2. Elaborar participativamente el plan estratégico de la asociación	<p>¿Cuál es el contexto en el cual trabaja la asociación?</p> <p>¿Cuál es la estrategia a seguir por la organización?</p> <p>¿Cómo visualiza el futuro?</p> <p>¿Que prevé hacer a largo plazo?</p> <p>¿Cuáles son las alianzas estratégicas con que cuenta o necesita desarrollar la organización?</p> <p>¿Cuál es el plan de acción a mediano plazo de la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de la sistematización de experiencia de la asociación - Socios y socias - Junta Directiva - Clientes - Personal de la asociación y beneficiarios del proyecto - Aliados estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo focal con directivos de la asociación - Entrevistas - Talleres de planificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Línea del tiempo - Síntesis de lluvia de ideas - Uso del esquema de planificación estratégica de la organización - Desarrollo de la técnica de una caja de herramientas 	<p>La priorización de resultados del análisis FODA</p>

OBJETIVO ESPECIFICO	PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS	ANÁLISIS DE A INFORMACIÓN	ACTIVIDADES
OE3. Elaborar recomendaciones para un Plan de acción	¿Cuáles son las acciones inmediatas prioritarias que debe realizar la Asociación con el fin de dar inicio a la ejecución de Plan Estratégico? ¿Qué recursos humanos y financieros se necesitan para la ejecución de estas acciones inmediatas?	<ul style="list-style-type: none"> - Socios y socias - Junta Directiva - Clientes - Personal de la asociación y beneficiarios del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller participativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorización del plan estratégico y resultados del análisis FODA 	Formulación de conclusiones Identificar los aprendizajes de la experiencia

Anexo 2. Instrumento para el diagnóstico de la organización por capitales.

MEDIOS DE VIDA PARA EMPRESAS SOSTENIBLES				(-)			(+)	Puntuación		
Capital	Definición	Criterios	Indicador	1	2	4	5			
Capital Social (Organización Interna) 15%	Es la organización social (redes, relaciones sociales, asociaciones, normas y disposición para trabajar por el bien común). El capital social facilita la coordinación, cooperación y acción colectiva para el bien común.	Organización interna	Tiene Junta Directiva				x			
			Cuentan con Comités de Trabajo		x			10		
			Los Comités de trabajo se mantienen activos	x						
			Se integran mujeres y jóvenes en los C. de Trabajo. Cuántos mujeres _____ jóvenes_____		x					
			Cuántas personas socias tiene la organización							
			Cuántas mujeres están inscritas como socias en la organización. N. 11 ____ % total_____							
		Proyección interna	La presidencia tiene claras sus metas a futuro incluso más allá del P.E.				x		6	
			La Junta Directiva tiene claras sus metas a futuro, más allá del P.E.			x				
		Trabajo coordinado	La Junta Directiva y los miembros de la Aso. conocen y trabajan para consolidar la misión y visión				x		4	
		Consciencia social	Sostienen reuniones periódicas para intercambiar información						x	
			El personal asalariado gana igual o más que el mínimo de ley					x		18
			Las mujeres asalariadas ganan igual que los varones y tienen cubiertas las cargas sociales					x		
			¿Cuántas mujeres asalariadas tienen la organización? Porcentaje del total_____							
			El personal asalariado <u>Los empleados</u> tiene cubiertas sus cargas sociales	x						
			La organización tiene mecanismos para promover mujeres y jóvenes en puestos de trabajo en igualdad de condiciones que los hombres					x		
		Capacidad de la dirigencia	Al menos el 75% de los socios participan en las reuniones						x	
			Hay constante renovación de líderes en los puestos de poder							19
			Se promueve el liderazgo femenino en los puestos de poder						x	
			La JD tiene conocimientos básicos sobre la interpretación de estados financieros						x	
			Los directivos tienen capacidad de gestión empresarial					x		

Capital	Definición	Criterios	Indicador	(-)			(+)	Puntuación	
				1	2	4	5		
Capital Social (Organización Interna) 15%	Es la organización social (redes, relaciones sociales, asociaciones, normas y disposición para trabajar por el bien común). El capital social facilita la coordinación, cooperación y acción colectiva para el bien común.	Mecanismos participativos de decisiones	Las mujeres participan en los puestos de toma de decisión. Qué porcentaje _____				x	9	
			La Junta Directiva se reúne con frecuencia (mínimo 1 vez al mes)			x			
		Monitoreo sobre el accionar de la empresa	Cuenta la organización con un sistema de monitoreo y evaluación	x					
			Cuenta con un sistema de indicadores para evaluar la gestión y gerencia de la empresa	x				6	
			Cuenta con indicadores o está documentado que se promueve el liderazgo en la organización de manera equitativa entre mujeres, personas jóvenes (ambos géneros) y hombres.	x					
			La Junta de Vigilancia cumple su función fiscalizadora y se involucra	x					
			Cuentan con auditoría externa anual	x					
			Tienen algún procedimiento o sistema de control interno? Cada cuanto _____	x					
		Incidencia en la comunidad y otras organizaciones	Ejecutan acciones que beneficien directamente a grupos de la comunidad		x				2
		Rendición de cuentas a los asociados	La Gerencia presenta los informes financieros a la Junta Directiva, cada cuanto _____					x	
			La Junta Directiva toma decisiones con base en los Informes Financieros					x	21
			Presentan los informes financieros detalladamente en la Asamblea por lo menos una vez al año					x	
			Discuten a profundidad los informes financieros en la Asamblea					x	
			Comparan los resultados financieros con las proyecciones (presupuesto anual)	x					
		Estado Legal de la Organización	La organización cuenta con personería jurídica y está legalmente constituida					x	
			La organización está al día con todos sus compromisos laborales, financieros y tributarios					x	15
			Los estatutos y políticas de la organización incluyen una política de género					x	

MEDIOS DE VIDA PARA EMPRESAS SOSTENIBLES					(-)			(+)	Puntuación
Capital	Definición	Criterios	Indicador	1	2	4	5		
Capital Humano (Recursos Humanos) 15%	La capacidad, el conocimiento, las habilidades y la capacidad física/intelectual para trabajar por el bien común de la pyme. El capital humano puede ser desarrollado en forma consciente a través de la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia	Gestión e incidencia política	Las personas líderes de la organización tienen una relación efectiva con instituciones gubernamentales y de cooperación				x	10	
			Las personas líderes de la organización tienen la capacidad para desarrollar alianzas estables con proveedores de insumos, clientes, proveedores de servicios				x		
	Acceso a Tecnología de Producción	El equipo técnico recibe asistencia técnica en materia de producción Permanente ____ Temporal _	x						
		Personal dentro de la empresa con capacidad para implementar tecnologías innovadoras	x					3	
		Personal técnico recibe capacitación en materia impactos del cambio climático y posibles acciones para enfrentarlos.	x						
	Personal Administrativo	Cuenta con Gerente? Pago SI__ NO__ Tiempo compl. ____ Parcial __						x	
		La Gerencia tiene capacidad para analizar informes financieros				x			18
		Tiene responsable de llevar la contabilidad Pago SI__ NO__ Tiempo Compl. ____ Parcial _						x	
		Cuenta con una persona responsable de la comercialización Pago SI__ NO__ Tiempo Compl ____ Parcial __	x						
		Cuenta con una persona responsable de coordinar la producción y calidad Pago SI__ NO__ Tiempo Compl ____ Parcial __	x						
		El personal administrativo maneja el paquete Office (básicos)				x			
	Normativa Interna	Manuales de Procedimientos administrativos	x						
		Posee estatutos de constitución						x	8
		La organización incluye en sus estatutos mecanismos de participación y representatividad (promueven la participación de las mujeres y las personas jóvenes (ambos géneros) en todos los niveles de la organización. Porcentaje: mujeres ____ jóvenes ____	x						
		La organización empresarial tiene documentos donde se incluyen criterios de equidad (mujeres, personas jóvenes y hombres) en los procesos de contratación	x						

Capital	Definición	Criterios	Indicador	(-)				(+) Puntuación				
				1	2	4	5	1	2	4	5	
Capital Humano (Recursos Humanos) 15%	La capacidad, el conocimiento, las habilidades y la capacidad física/intelectual para trabajar por el bien común de la pyme. El capital humano puede ser desarrollado en forma consciente a través de la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia	Organización Administrativa	Organigrama de la empresa establecido y operando	x								
			Se tiene un sistema (plan o documento) para el proceso de toma de decisiones en donde se tome en consideración el plan estratégico	x							4	
			Se usa información sobre el clima o condiciones climáticas para la toma de decisiones en las estrategias que impulsan con los socios y socias	x								
			Los miembros de La Organización tiene manuales o documentos donde estén definidos los roles y funciones según el puesto que desempeñan	x								
		Entrenamiento o continuo	La organización cuenta con presupuesto para el fortalecimiento del capital humano en temas empresariales	x								
			El personal directivo y técnico Los directivos y técnicos reciben al menos 6 capacitaciones anuales	x							3	
			La organización cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades (capacitación) donde se incluyan criterios para asegurar la participación en igualdad de condiciones hombres, mujeres y personas jóvenes (ambos géneros).	x								
		Planificación Estratégica	La organización empresarial cuenta con un plan estratégico documentado	x								
			El plan estratégico contempla el tema del impacto del cambio climático	x							5	
			La organización empresarial cuenta con un plan estratégico operando	x								
			La organización empresarial cuenta con un plan de negocios operando	x								
			Monitoreo sobre el avance implementado	x								
		Criterio independiente	Las decisiones gerenciales operativas son independientes del criterio de Junta Directiva							x	5	

MEDIOS DE VIDA PARA EMPRESAS SOSTENIBLES				(-)			(+)	Puntuación	
Capital	Definición	Criterios	Indicador	1	2	4	5		
Capital Comercial (Comercialización) 25%	Recursos disponibles para garantizar una comercialización efectiva de los productos generados e involucra la planificación comercial, el desarrollo de mercados, calidad, producción y servicio al cliente entre otros.	Producción	Se vendió todo lo producido el año anterior				x	10	
			Los socios/as cumplieron sus compromisos de producción				x		
		Comercialización	Los socios y socias venden a coyotes y/o intermediarios			x			
			La logística de distribución se coordina desde la organización					x	14
			La logística de distribución es eficiente					x	
		Interacción comercial	Se han establecido relaciones efectivas con compradores					x	
			Se tienen contratos firmados con compradores					x	11
			Se han establecido relaciones efectivas con proveedores de servicios	x					
		Planificación comercial	Tiene un plan o estrategia para ampliar su mercado año con año	x					1
		Inteligencia de Mercado	Conoce cómo funciona el Mercado Nacional					x	
			Conoce cómo funciona el mercado Internacional					x	23
			Tienen acceso a fuentes de información de mercado (www. Boletines, etc.)					x	
			Se identifican periódicamente oportunidades de mercado					x	
			Sabe cómo contactar potenciales clientes					x	
		Contacto	Tiene comunicación permanente con el cliente final	x					2
La relación con el cliente es satisfactoria en ambas vías	x								

Capital	Definición	Criterios	Indicador	(-)			(+)	Puntuación
				1	2	4	5	
Capital Comercial (Comercialización) 25%	El capital comercial contribuye a la consolidación de la pyme y se desarrolla tanto a nivel de la capacidades personales como por medio del establecimiento de procedimientos y controles para incrementar la eficiencia	Promoción	Utiliza medios de promoción para sus productos				x	10
			Asiste a eventos de promoción para sus productos				x	
		Calidad del producto	Tiene un reglamento para el control de calidad y este se aplica				x	9
			Como califica en términos generales la calidad de sus productos			x		
		Desarrollo	Constantemente están en proceso de desarrollar nuevos productos			x	4	
		Valor agregado	Agrega valor a sus materias primas			x	4	
		Identidad de producto	El producto tiene su registro sanitario	x				
			La empresa cuenta con su logo				x	7
			Cuenta con una marca registrada	x				
		Servicio al cliente	Tiene capacidad para cumplir a tiempo los pedidos		x			
			Cumple satisfactoriamente las expectativas del cliente en cuanto a calidad				x	13
			Mantiene comunicación con el cliente para evaluar su satisfacción				x	
			La organización empresarial tiene un sistema documentado para medir la satisfacción del cliente	x				
		Solidez de la pyme	Ofrece servicios a los socios (no incluye comercialización) como compra de insumos, crédito.	x				
			Cómo ha evolucionado la situación financiera en los últimos 3 años		x			7
			Como ha evolucionado la capacidad empresarial en los últimos 3 años		x			
Como ha sido la participación de los socios en los últimos 3 años			x					

MEDIOS DE VIDA PARA EMPRESAS SOSTENIBLES				(-)			(+)	Puntuación		
Capital	Definición	Criterios	Indicador	1	2	4	5			
Capital Natural (Producción) 15%	Es el conjunto de recursos naturales (tierra, cultivos, bosque, áreas de conservación) y servicios medioambientales de los cuales se derivan los recursos necesarios para el logro del bien común	Acceso a los recursos naturales de la comunidad	Tiene certificados concesionarios, derechos de propiedad, concesiones y/o similares		x			2		
		Uso de los recursos	Tiene acceso satisfactorio a materias primas					x		
			Tiene acceso satisfactorio a Insumos y herramientas de producción				x		11	
			Tienen una estrategia para el manejo de los desechos	x						
			Tiene acceso satisfactorio a materiales de empaque	x						
		Manejo de los recursos naturales de la comunidad	Tiene plan de Manejo para los recursos naturales en la zona de influencia de la empresa	x						
			Se han identificado impactos del cambio climático en los recursos naturales de la zona de influencia	x					3	
			Se han promovido e implementado acciones de adaptación al CC para enfrentar impactos identificados y mitigarlos.	x						
		Relaciones de cooperación y proyectos en RRNN	Ejecutan proyectos ambientales de conservación y/o uso sostenible	x					1	
		Planificación de Producción	Cuenta con planes de producción/cosecha? Según demanda del mercado? SI__ No ____					x		6
			Se toma en cuenta para la planificación de la producción posibles impactos del Cambio Climático e información climática.			x				
		Buenas Prácticas de Producción	Impulsan la Implementan acciones productivas de bajo impacto ambiental en las fincas de los socios y socias	x						
			Se han implementado prácticas en el proceso de transformación que favorezcan adaptación al Cambio Climático y la mitigación. (manejo adecuado de residuos y aguas residuales, programas de eficiencia energética, mantenimiento a maquinaria para reducción producción de gases de efecto invernadero, etc).	x						4
			Se han implementado prácticas de producción en las fincas que favorezcan la adaptación al Cambio Climático y la mitigación.			x				
Certificaciones	Cuentan con procesos certificados Cuales sellos? _____	x						1		

MEDIOS DE VIDA PARA EMPRESAS SOSTENIBLES				(-)			(+)	Puntuación	
Capital	Definición	Criterios	Indicador	1	2	4	5		
Capital Físico (Medios de comunicación, transporte e infraestructura para apoyar la operación de la pyme) 10%	Se refiere a los activos básicos de comunicación, acceso e infraestructura física esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva.	Servicios básicos	Acceso a luz eléctrica				X	12	
			Acceso a agua potable				X		
			Acceso s teléfono		X				
			Acceso a Internet En la organización _____ Internet café _____						
		Plantel físico básico	Tienen la infraestructura necesaria para desarrollar el negocio como Planta, beneficio, bodega, oficina					X	5
		Vías de acceso y comunicación	Caminos en buenas condiciones					X	5
		Transporte	Cuentan con medios de transporte para las operaciones de la organización	X					1
Herramientas de producción	Poseen la maquinaria y equipos vinculados al proceso productivo				X		4		

MEDIOS DE VIDA PARA EMPRESAS SOSTENIBLES				(-)			(+)	Puntuación	
Capital	Definición	Criterios	Indicador	1	2	4	5		
Capital Económico (Recursos financieros, contables y de capital disponibles para la operación de la pyme) %20	Se refiere a los activos básicos (efectivo, crédito, deudas, ahorros y otros bienes económicos de producción) los cuales son esenciales para desarrollar una gestión comercial efectiva	Planificación	Realizan Plan Operativo Anual	x				3	
			Realizan un Presupuesto Anual	x					
			Realizan Flujo de Caja	x					
		Sistema Contable	Lleva un sistema contable basado en la emisión de registros/controles documentales					x	10
			El sistema contable está automatizado (computo)					x	
		Análisis financiero	Los resultados financieros del año anterior fueron positivos?		x				
			Los resultados financieros del año anterior fueron mejores que en los años anteriores?	x					11
			Estiman relación B/C en sus ventas					x	
			Se utilizan razones financieras (liquidez, rentabilidad, etc.)	x					
			Los estados financieros y contables (Estado de Resultados y Balance General) se mantienen en orden y actualizados de manera mensual	x					
		Fijación de precios	Se emite un análisis financiero que acompañe los números	x					
			La organización tiene un sistema documentado de costos de los productos y servicios que ofrece regularmente.	x					
			Se lleva una estructura de costos para definir el precio		x				10
			La utilidad es igual o superior al 15%	x					
			Las utilidades del 2012 son superiores a las del 2010					x	
		Accesibilidad a servicios financieros	Se ha realizado un estudio de la competencia (documentado) para definir precios y calidades de los servicios o productos	x					
			Tienen acceso a servicios financieros? Con quién? _____					x	
			Los servicios financieros se ajustan a sus requerimientos					x	15
		Proyección	Tienen respaldo de fondos para créditos o negociaciones (garantías)					x	
			Se elaboran proyecciones sobre el desempeño financiero del año siguiente	x					1
		Autonomía económica	Cuentan con capital económico propio (aportaciones)	x					
			Cumple con las obligaciones financieras a tiempo		x				12
			Reinversión de Recursos Económicos	x					
Dan crédito (financiamiento) a sus asociados tasa ____%	x								
Dan crédito a las mujeres socias %-----crédito a mujeres, de la cartera total	x								
Los socios, socias y clientes pagan por los servicios que reciben	x								
	Dan adelantos a sus asociados Monto aprox. _____					x			

2.1. Tabla de valoración para la interpretación de la tipología

	Valor Capital	Valor/Rubro	Puntos	Nota alcanzada	% alcanzado	TIPOLOGIA
CAPITAL/CRITERIO	(%max)	(%max)	(nota max)			
SOCIAL	15%	TOTAL				3
Organización		1,6	20	10	0,8	
Proyección		0,8	10	6	0,5	
Coordinación		0,8	10	4	0,3	
Conciencia		2,4	30	18	1,4	
Capacidad		2,0	25	19	1,5	
Participación		0,8	10	9	0,7	
Monitoreo		2,4	30	6	0,5	
Incidencia		0,4	5	2	0,2	
Transparencia		2,0	25	21	1,7	
Estado legal		1,2	15	15	1,2	
HUMANO	15%	TOTAL				4
Incidencia		1,1	10	10	1,1	
Acceso		1,6	15	3	0,3	
Personal		3,2	30	18	1,9	
Normativa		2,1	20	8	0,9	
Organización		2,1	20	4	0,4	
Entrenamiento		1,6	15	3	0,3	
Planificación		2,7	25	5	0,5	
Independencia	0,5	5	5	0,5		
COMERCIAL	25%	TOTAL				3
Producción		1,5	10	10	1,5	
Comercialización		2,3	15	14	2,1	
Interacción		2,3	15	11	1,7	
Planificación		0,8	5	1	0,2	
Investigación		3,8	25	23	3,5	
Contactos		1,5	10	2	0,3	
Promoción		1,5	10	10	1,5	
Calidad		1,5	10	9	1,4	
Desarrollo		0,8	5	4	0,6	
Valor Agregado		0,8	5	4	0,6	
Producto		2,3	15	7	1,1	
Servicio		3,0	20	13	2,0	
Solidez	3,0	20	7	1,1		
NATURAL	15%	TOTAL				3
Acceso		1,0	5	2	0,4	
Uso		4,0	20	11	2,2	
Manejo		3,0	15	3	0,6	
Apoyo		1,0	5	1	0,2	
Planificación		2,0	10	6	1,2	
Prácticas		3,0	15	4	0,8	
Certificaciones	1,0	5	1	0,2		

	Valor Capital	Valor/Rubro	Puntos	Nota alcanzada	% alcanzado	TIPOLOGIA
CAPITAL/CRITERIO	(%max)	(%max)	(nota max)			
FISICO	10%	TOTAL				4
Servicios		5,0	20	12	3,0	
Infraestructura		1,3	5	5	1,3	
Comunicación		1,3	5	5	1,3	
Transporte		1,3	5	1	0,3	
Maquinaria		1,3	5	4	1,0	
ECONOMICO/FINANCIERO	20%	TOTAL				4
Planificación		2,2	15	3	0,4	
Contabilidad		1,5	10	10	1,5	
Finanzas		4,4	30	11	1,6	
Precios		3,7	25	10	1,5	
Servicios		2,2	15	15	2,2	
Proyección		0,7	5	1	0,1	
Autonomía		5,2	35	12	1,8	
PROMEDIO TIPOLOGIA						

2.2. Tabla de resultados alcanzados

RESULTADOS ALCANZADOS			
TIPO DE CAPITAL	% máximo	% Alcanzado	TIPO
SOCIAL	15	8,7	3
HUMANO	15	6,0	4
COMERCIAL	25	17,4	3
NATURAL	15	5,6	3
ECONOMICO	20	9,2	4
FISICO	10	6,8	4
TOTAL	100	53,6	3

Anexo 3. Instrumentos aplicados en la fase de campo.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO SAN CARLOS

Presentación y consentimiento informado:

Buenos días señor/a

Mi nombre es: _____

Soy estudiantes del CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) ubicado en Turrialba, Costa Rica, estoy interesada en **conocer los hitos, eventos históricos, la evolución de la asociación desde su inicio hasta la actualidad.**

Para ello creo importante su opinión como soci@ (o ex_soci@) de la asociación APCSC. Me gustaría pedirle permiso para hacerle algunas preguntas y aclararle algunos puntos importantes para lo cual necesito de su valioso tiempo aproximado de 30 minutos.

Es importante aclarar que su participación en esta entrevista es voluntaria y que su respuesta es anónima, es decir, aunque sus respuestas y las de otras personas son significativas para el desarrollo del proceso, estas se analizarán en conjunto y por eso no se va a conocer sus respuestas en particular (aunque conozcamos su nombre no aparecerá en el informe), si usted no desea contestar algunas preguntas puede decírmelo. Si la pregunta no es clara y necesita más información, por favor siéntase en confianza de preguntarme.

Le pido permiso para tomar fotografías, realizar grabaciones de voz, para no perder información y poder analizarla, esperamos que esto no le incomode. Agradezco su disposición y colaboración y quiero saber si está de acuerdo en que le realice la entrevista, de manera voluntaria.

Saludo de Cierre

Primero asegurarme de que se ha completado la entrevista para finalmente concluir con la despedida y agradecimiento.

Argumento:

Muchas gracias Sr. Sra., por su tiempo y amabilidad en recibirme, ahora me gustaría saber si usted tiene alguna pregunta o comentario para mí o si quisiera agregar algo más.

Entonces nos despedimos, de nuevo le agradecemos y que tenga una buena tarde/día.

Al salir, buscar un sitio cómodo para reorganizar y completar la información recabada. Escribir en el diario de entrevistas.

ENTREVISTA PARA LOS ASOCIADOS DE APCSC

Nombre: _____

Año de ser socio: _____

1. ¿Desde cuándo inició la asociación?
2. ¿Cómo surge la idea de formarse como asociación?
3. ¿Con que actividad inicio la asociación, y cuál es la actual?
4. ¿Con cuántos socios inició la asociación, cuántos están activos? _____ act. ____
5. ¿A quiénes le compran el producto? Solo asociados () A productores de la zona () A personas de otros lados () todos los anteriores () Otros () especifique:
6. ¿Cuál es volumen de granos de cacao que vende por semana a la asociación?
7. ¿Le vende su producto a la Asociación San Carlos o también le vende a otro comprador?
8. ¿Ha tenido algún problema con la asociación? Si () No ()
9. ¿La asociación le provee de capacitación para mejorar la producción? Si () No () y qué tema de capacitación ha recibido? _____ Hace cuánto tiempo?
10. ¿Compra pasta de chocolate a la Asociación? Si () No () con qué frecuencia?
11. ¿Está satisfecho con el precio recibido como pago por su producto?
12. ¿Recibe algún beneficio como socio de la Asociación? Si () No () Cuáles son esos beneficios?
13. ¿Cuáles son los hitos históricos de la asociación que se han dado en el transcurso de sus inicios hasta la actualidad?
14. ¿Cuáles son los mayores avances históricos que se han dado en la asociación?
15. ¿Cuáles son las mayores dificultades de la Asociación?
16. ¿Cuáles son las fortalezas que usted considera que tiene la asociación?
17. ¿Cuáles son las debilidades que usted considera que tiene la asociación?
18. ¿Le gustaría que la asociación mejorara en algún aspecto? Si () No () Cuál?
19. ¿Qué opinión tiene acerca de la administración de la Asociación?
20. ¿Cómo ve la asociación en 5 o 10 años?
21. ¿Qué prevé hacer la asociación a largo plazo?
22. ¿Sabe cuál es la imagen que tiene la asociación en la comunidad?
23. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas con las que cuenta la asociación y/o necesita la asociación?
24. ¿La opinión de los usuarios es considerada para las mejoras del proceso? Si () No () Si () No () Cuales:

Cierre

1. ¿Desea agregar algo? _____
2. ¿Tiene alguna duda? _____

ENTREVISTA PARA EX-ASOCIADOS DE APCSC

Nombre: _____

Año de ser socio: _____

1. ¿Cuánto tiempo fue socio (a) en la asociación?
2. ¿Cuánto tiempo tiene que se retiró la asociación?
3. ¿Cuál fue la causa por la que retiro de la asociación?
4. ¿Cómo surge la idea de formarse como asociación?
5. ¿Con que actividad inicio la asociación _____ y cuál es la actual, la conoce?
6. ¿Con cuántos socios inició la asociación, _____ cuántos están activos? _____ motivos por lo que se han retirado los socios?
7. ¿A quiénes le vendían el producto anteriormente?

Solo asociados () A productores de la zona () A personas de otros lados () todos los anteriores () Otros () especifique: _____

8. ¿Cuál es la cantidad de granos de cacao que vendía por semana la asociación?
9. ¿Dónde vende su producto? a la Asociación San Carlos () o también le venden a otros comprador () cuáles?
10. ¿Ha tenido algún dificultades con la asociación?
11. ¿La asociación le provee de capacitación para mejorar la producción? Si () No () y qué tipo de capacitación ha recibido? ____ Hace cuánto tiempo? _____
12. ¿Compra pasta de chocolate a la Asociación? Si () No () con qué frecuencia?
13. ¿Está o Estaba satisfecho con el precio recibido como pago por su producto?
14. ¿Recibía algún beneficio como socio de la Asociación? Si () No () Cuáles son esos beneficios?
15. ¿Cuáles son los hitos históricos de la asociación que se han dado en el transcurso de sus inicios hasta la fecha en que usted era socio (a)?
16. ¿Cuáles fueron los mayores avances históricos que se han dado en la asociación?
17. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades de la Asociación?
18. ¿Le gustaría que la asociación cambie en algún aspecto? Cuál?
19. ¿Cuáles eran las fortalezas que usted considera que tenía la asociación?
20. ¿Cuáles eran las debilidades que usted considera que tenía la asociación?
21. ¿Qué era la opinión que tenía acerca de la administración de la Asociación?
22. ¿Cómo veía a la asociación en el futuro (5 o 10 años)?
23. ¿Qué proyecciones tenía la asociación a largo plazo?
24. ¿Sabe cuál es la imagen que tiene la asociación en la comunidad?
25. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas con las que contaba la asociación y/o necesita la asociación para su fortalecimiento y desarrollo?
26. ¿Qué recomendaciones haría a la asociación para su crecimiento?

Cierre

1. ¿Desea agregar algo? _____
2. ¿Tiene alguna duda? _____

ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE APCSC

Nombre: _____ Cargo _____ Año en el cargo _____

1. ¿Desde cuándo inició la asociación? ¿Con que actividad inicio la asociación, _____ y cuál es la actual?
2. ¿Con cuántos socios inició la asociación, _____ cuántos están activos? _____, motivos por lo que se han retirado los socios?
3. ¿El producto que compran es solo de socios, () o hay personas otras, () cuáles?
4. ¿Cuál es la cantidad de cacao que compra la APCSC semanalmente?
5. ¿A quién le vende el producto la asociación?
6. ¿Qué limitantes existen en los procesos de pos- cosecha y almacenamiento?
Fermentado () Secado () almacenamiento ()
7. ¿Qué limitantes existen en los procesos de transformación de materia prima (pasta de chocolate)?
8. ¿Qué limitantes tienen los procesos administrativos?
9. ¿Qué limitantes tienen en proceso de comercialización?

En grano _____ En la transformación del cacao _____

10. ¿A quién le venden la pasta de chocolate _____ y cuál es el promedio de venta que realizan mensualmente?
11. ¿Tienen déficit de ventas o sobreproducción?
12. ¿Por qué cree que tienen la actual condición de ventas ____ y cuál sería la estrategia para mejorar esas ventas?
13. ¿Cuáles son los hitos históricos de la asociación que se han dado en el transcurso de sus inicios hasta la actualidad?
14. ¿Cuáles son los mayores avances históricos que se han dado en la asociación?
15. ¿Cuáles son las mayores dificultades de la Asociación?
16. ¿Cuáles son las fortalezas que usted considera que tiene la asociación?
17. ¿Cuáles son las debilidades que usted considera que tiene la asociación?
18. ¿Le gustaría que la asociación mejorara en algún aspecto? Si () No () Cuál?
19. ¿Qué opinión tiene acerca de la administración de la Asociación?
20. ¿Cuentan con un método para medir la satisfacción del cliente?
21. ¿Qué beneficio tiene la persona asociada?
22. ¿Sabe si los asociados están conforme con los beneficios que reciben al formar parte de la asociación? Si () No () X?
23. ¿La administración actual está satisfecha con los logros que se ha obtenida pasta el momento, y/o que limita esas aspiraciones?
24. ¿Cómo ve la asociación en 5 o 10 años?
25. ¿Sabe cuál es la imagen que tiene la asociación en la comunidad?
26. ¿La opinión de los usuarios se ha considerado para las mejoras del proceso?
27. ¿Reciben los socios algún beneficio la Asociación? Si () No () Cuáles son esos beneficios?

Cierre

1. ¿Desea agregar algo? SI () NO ()
2. ¿Tiene alguna duda?

ENTREVISTA A LA COMUNIDAD

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del entrevistado: _____

1. Funciones Generales del Usuario

- 1.1. ¿Sabe de la existencia de la asociación San Carlos? Si () No ()
- 1.2. ¿Cómo se enteró? _____

2. Información sobre el proceso de producción

- 2.1. ¿Consume pasta de chocolate, elaborada por la Asociación San Carlos?
- 2.2. ¿Qué le motiva a utilizar este producto y hace cuanto lo utiliza?
- 2.3. ¿Qué cantidades de este producto utiliza?
- 2.4. ¿Cuál es la frecuencia de la utilización del producto?
Diaria () Semanal () Quincenal () Mensual () Otra:
- 2.5. Cambiando de tema, ¿Sabe cuál es el precio por quintal que paga la asociación?
Si () No ()
- 2.6. ¿Ha tenido algún tipo de dificultad con la asociación? SI () NO () Cuál?

3. Impacto del proyecto en la comunidad

- 3.1. ¿Considera que hay beneficios para la comunidad con el desarrollo de la asociación?
SI () NO () Cuáles? ¿Considera que la asociación ha logrado un impacto o cambio en la comunidad?
Si () ¿Bueno o Malo? ¿Cuál? No () ¿Porque?
- 3.2. ¿En qué personas se ha logrado el cambio?
Niños y Niñas () Jóvenes () Adulto () Adultos Mayores ()
- 3.3. ¿Considera que la asociación debe mejorar algo respecto al programa?
Si () NO (), en qué?

4. Opinión

- 4.1. ¿Qué opina sobre las actividades que se realiza la asociación?
- 4.2. ¿le gustaría recomendarle algo a la Asociación? Si () No () Por qué?
- 4.3. ¿Qué medio de comunicación es el más efectivo para difundir el producto?

5. Cierre

- 5.1. ¿Desea agregar algo? _____
- 5.2. ¿Tiene alguna duda? _____

GUÍA GRUPO FOCAL FUNCIONARIOS (ACTIVOS Y NO ACTIVOS) DE LA ASOCIACIÓN PRODUCTORES DE CACAO

FECHA: _____ **HORA:** _____
LUGAR: _____

ACTORES ASISTENTES:

Se espera contar con la presencia de los siguientes actores clave, para obtener información primaria de la zona:

1. Representante de la Asociación
2. Junta directiva de la Asociación
3. Gerente o representante de la gerencia o del área de coordinación de algún proyecto
4. Asociados y ex asociados

DURACION: 2 – 3 horas

OBJETIVO

1. Elaborar una línea de tiempo desde el inicio del proyecto hasta la fecha
2. Elaborar un mapeo de actores
3. Elaborar un modelo sistémico del proceso (Especificar seguridad industrial y laboral) y un Flujograma de las actividades para el proceso administrativo (Identificar falencias en procesos administrativos) (en la venta del producto especificar estrategias de mercadeo). Incluir la identificación de las mejoras que se le han realizado al proyecto y sus debilidades.

METODOLOGÍA

Con la participación de los actores clave del área de trabajo, relacionados al proyecto, se trabajarán en los objetivos antes indicados. Se dará inicio al desarrollo del grupo focal con la contextualización de los objetivos de la reunión los que se espera como producto de la misma. De la misma manera se enfatizará en la función e importancia que tiene cada individuo dentro del proceso de desarrollo que realiza la asociación.

1. LÍNEA DE TIEMPO

AL inicio de la actividad, se colocará un papelote en la pared, con un eje X y un eje Y dibujados. Se le pedirá entonces a los participantes que nombren, desde su experiencia, los eventos importante que hayan sucedido desde el inicio de la asociación y se pedirá que lo dibujen o escriban un una papeleta y lo ubiquen en el eje X de manera cronológica (Figura 1).

Por último se les pedirá que hagan un consenso sobre la tendencia en el comportamiento de desempeño de la asociación, de esta manera, la línea debe ser dibujada hacia arriba cuando la tendencia suba, por ejemplo cuando se tuvo mayores beneficios sociales o ambientales y hacia abajo, cuando la tendencia caiga. Se dibujará una línea de tendencia para el ámbito ambiental y otra para el social. Cuando haya una subida o caída de la tendencia, se pedirá a los participantes que especifiquen las causas que conllevaron al mismo y que lo ubiquen debajo de la papeleta del evento señalado.

A medida que los actores van indiquen los eventos, el equipo facilitador debe buscar responder las preguntas que se encuentran en el Anexo 1, para el posterior análisis de la información.

2. MAPEO DE ACTORES

El mapeo de actores se hace necesario para identificar en forma concreta los posibles actores con las que se vinculara la organización, que tipo de relaciones se establecerá con ellos y cuál será el nivel de participación de cada uno de los actores.

Paso 1. Listado de los diferentes actores que influyen positiva o negativa en la organización.

Mediante una lluvia de ideas hacer un listado de los diferentes actores que tiene una influencia positiva o negativa en la organización. Luego clasificarlos por grupos de actores sociales, con la finalidad de hacer un reconocimiento de los actores más importantes que intervienen en la asociación o que podrían intervenir.

Para el caso de la asociación, se plantea, la siguiente clasificación de grupo de actores sociales:

1. **Instituciones públicas**, conformadas por las entidades de gobiernos locales y/o centrales como por ejemplo: La Municipalidad del cantón Joya de los Sachas, El instituto de investigaciones agropecuarias (INIAP), La gerencia del Medio Ambiente y otros que se identifiquen.
2. **Instituciones Privadas**, conformadas por empresas privadas que puedan contribuir y/o participar en la asociación. Identificar si hay o no presencia de alguna empresa privada, Asociaciones de producción y transformación de cacao, etc.
3. **Organizaciones sin fines de Lucro**. Conformadas por las Organizaciones No Gubernamentales principalmente, en el cantón: Programas y proyectos que trabajan en la zona con financiamiento nacional e internacional.
4. **Organizaciones sociales**, identifica: La Mesa del cacao en la provincia de Orellana, Asociaciones, etc.

Paso 2. Identificación de funciones y roles de cada actor

El objetivo es reconocer las principales funciones de los actores sociales e institucionales en la asociación, así como identificar las posibles acciones que podrían desarrollar los actores sociales e institucionales perfilando una red de alianzas interinstitucionales en relación con la propuesta de intervención.

Paso 3. Análisis de los actores

Realizar el análisis de los actores siguiendo las dos siguientes categorías: Relaciones predominantes y niveles de poder. Con ello se busca realizar un análisis cualitativo de los diferentes actores de cara a los procesos participativos.

En las Relaciones predominantes: Se definen como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en la propuesta de intervención. Se considera los siguientes aspectos.

Elaborar un cuadro de doble entrada en donde cada fila (eje vertical) esté determinada por los tres grados de poder que puede poseer cada actor (alto, medio, bajo) y cada columna (eje horizontal) este identificada por la posición de cada actor respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opuestos).

Mediante la discusión entre los participantes, se procederá a la ubicación de cada actor identificado en el cuadro de acuerdo con su nivel de posición y grado de poder de tal manera de ir tejiendo el mapa de actores.

MATERIALES

1. Plumones
2. Cinta adhesiva
3. Papelotes
4. Tarjetas de colores

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Hora	Duración	Actividad	Responsable	Recursos
3:00	10min	Bienvenida, lista de asistencia e identificación de los participantes		Lista de asistencia Lapicero
3:10 – 3:20	10min	Presentación de los objetivos de la actividad y metodología		Papelote con cuadro Plumones Tarjetas Vasos Refresco Repostería
3:20 – 3:50	30min	Elaborar una línea de tiempo		
3:50 - 4:00	10min	Refrigerio (por si se da)		
4:00 - 5:00	60min	Elaborar un modelo sistémico y flujograma del proceso de producción. Considerar mejorar, debilidades, limitaciones, retrocesos y sus causas.		Papelote con cuadro Plumones Tarjetas
5:00 – 5:20	20min	Conclusiones y reflexiones		Tarjetas de colores Plumones Papelote
5:20 – 5:30	10min	Cierre Preguntas y conclusiones		

Anexo 4: Registro de datos para socios de APCSC

REGISTRO DE DATOS DE LOS SOCIOS Y SOCIAS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES SAN CARLOS

DATOS PERSONALES:

Nombre del socio (a): _____

Nº de cédula: _____ código: _____ Edad del socio (a): _____

Ocupación: _____ Cuántos miembros de familia: ____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____

DATOS DE LA FINCA:

Área de terreno: _____ Cantidad de hectáreas cultivadas de cacao: _____

Edad de la plantación cultivada: _____ Nº de plantas de cacao por hectáreas: _____

Variedad de cacao: _____

Cantidad por cosecha: _____ Cada que tiempo: _____